جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية

إعداد الطالب
هاني خاف خليل الطراونة

بإشراف
الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2008

الإهـــداء

إلـــى مـــن قـــال فـــيهم ســـبحانه وتعـــالى:(وقـــضى ربـــك ألا تعبـــدوا إلا إيـــاه وبالوالـــدين إحسانا) صدق الله العظيم

"أمي وأبى "

إلى من يشاركونني جريان الدم الواحد في العروق

" زوجتي، أخواتي، وأولادي "

إلى فلذات أكبادي وزهور وزهرات حياتي أبنائي الأحباء

أحمد،محمد،سند ، قيس ، حازم ، نبال ، بتول

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي التي لولاهم لما ظهرت بهذه الصورة

هاني خلف الطراونه

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بخـالص الـشكر وعظيم المودة والتقدير، إلى أستاذي الدكتور زياد يوسف المعشر الذي أشرف علي أثناء فترة إعدادي لرسالة الماجستير، ولم يبخل على من وقته وجهده وعلمه وكـان صابرا صبورا، والى الأساتذة الأجلاء كل من الأسـتاذ الـدكتور حلمـي شـحاده والدكتور خالد الزعبي والدكتور فايز المجالي لقبـولهم مـشكورين مناقـشة هـذه الرسالة، بالرغم من مشاغلهم وأعبـائهم الأكاديميـة الكبيـرة وعلـى إرشـاداتهم وتوجيهاتهم القيمة التي أثرت هذه الدراسة،وشكري موصول إلى الـدكتور عبـدالله الصمادي والدكتور محمد صالح القريشي الذين لم يبخلا علي من جهديهما ووقتيهما وعلميهما وتوجيهاتهما القيمة أيضا، والى كل محـب وقريـب وصـديق آزرنـي ودعمني وقدم لي العون والمساعدة والمشورة أثناء الدراسة .

إليهم جميعا الدعاء بدوام الصحة والعافية والرقي والنجاح.

هاني خلف الطراونه

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية

هاني خاف الطراونه

جامعة مؤته2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وتكـون مجتمـع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات الأردنية تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمـع الدراسـة بنسبة 10% تقريباً إذ بلغت (665) مفردة من الوزارات الأردنية وكان عـدد الاسـتبانات المـستردة والقابلة للتحليل(645) استبانة شكلت ما نسبته (97%) من الاستبانات الموزعة. تـم تحليـل البيانـات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS). وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي،العمر،الخبرة الوظيفية) .

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمـي تعـزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، المؤهل التعليمي).

3- أن مستوى الصراع التنظيمي في الوزارات الأردنية ظهر (متوسط) بشكل عام.

4- أن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في الوزارات الأردنية حسب ترتيبها تنازليا وعلى التوالي وهي:أسلوب التنافس، أسلوب المجاملة، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: –

1- إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوث الصراع بموجب نظـام يتـيح عدالـة التوزيع .

2- تبني المدير برامج تدريبية لتدريب الموظفين على استخدام أسلوب التعـاون الـذي هـو أسـلوب المواجهة وحل المشكلات.

3- توضيح التوصيف التنظيمي لاختصاص ومهام الأقسام والإدارات الذي يقلل من الصراع التنظيمـي بدرجة عالية.

Abstract

The Impact of Management Methods of Organizational Conflict upon Managers' Devotion in Jordanian Ministries

Hani Khalaf Al Tarawneh
Mu'tah University, 2008

This study aims at identifying the impact of management methods of organizational conflict upon managers' devotion in Jordanian ministries. To achieve such aim, a questionnaire as a method of data collection was designed. The population of this study consists of all employees in the Jordanian ministries. Data was collected from a random sample of (665) employees (representing 10% of the population) through a questionnaire especially designed for that purpose. 645 questionnaires were accessible to analyze representing a percentage of 97% of the total number of the distributed questionnaires.

Using the Statistical package for Social Sciences (SPSS) as a method of data analysis, the study shows that there are significant statistical differences between the management methods of organizational conflict and the managers' loyalty to their careers. Moreover, the study shows that there are significant statistical differences between the management methods of organizational conflict and a set of variables such as sex, age, academic qualification, experience and career. On the whole, the level of organizational conflict appeared to be average.

The techniques of dealing with organizational conflict used by the Jordanian ministries came to be arranged according to their importance as follows: competition, courtesy, cooperation, settlement, and avoidance.

The study came to recommend the following:

1- Redistribution of these resources in a way which reduces the possibility of making the conflict depending on a system which leads to justice in the distribution of resources.
2- The manager's adoption of training programmes in order to train employees to use group learning strategy which is considered as a problem-solving technique..
3- Clarification of organizational description for the departments' and managements' tasks in a way which reduces the organizational conflict.
4- Managing the conflict individually and within groups to increase the efficacy of organization, maintain a moderate degree of conflict in each level, as well as help the organization members to learn the five techniques of manipulating and resolving conflict between individuals so that they can address various conflict circumstances effectively.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه التنظيمات الإدارية مشاكل عديدة، ويعد العامل الأساسي في تلك المشاكل هو العنصر البشري، فمن الضروري فهم السلوك البشري وصولا إلى الكفاءة والإنتاجية والأدائية، ومن هذه المشاكل التي تواجهها المنظمات الصراع التنظيمي الذي يعتبر ظاهرة إنسانية يصعب تجنبها، لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراعات المتباينة، فقد يواجه صراعاً مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، و قد يواجه أيضا صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية لبيئته المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد آثاراً مختلفة على الفرد نفسه والتنظيم. والاختلاف بين الناس أمر طبيعي لأن الإنسان يعيش نظاما اجتماعيا يتصف بالديناميكية والنشاط والتفاعل، فلا بد أن يسوده الصراع والاختلاف الذي يؤدي إلى مشاكل سلوكية يواجهها الفرد في عمله.

لذلك وجد من الضروري دراسة هذا الموضوع لأهميته على مستوى الفرد والتنظيمات الإدارية، و بسبب المواقف المؤثرة التي تواجهها إدارة المنظمة، مثل:
حالات الإجهاد والتوتر والقلق أو الخصومة التي تنشأ بين الأفراد العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية. والوزارة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها في البيئة الاجتماعية التي توجد بها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات، ولها معايير وقوانين وأنظمة، ومن خلال نشاطاتها تتولد عمليات تفاعلية ينتج عنها ظهور الصراع التنظيمي في الوزارات التي يعملون فيها، بسبب تفاوت الموظفين في قدراتهم، واستعداداتهم، وميولهم، واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة من التفاعلات الإنسانية المتبادلة، التي تختلف في حدتها ومدتها وأسبابها، فلا نتوقع منهم الاتفاق بشكل دائم، بل نجد أن الوزارات تعايش الصراع التنظيمي بشكل يومي. وإن القدرة على التعامل الإيجابي مع الصراع يؤثر

إيجابا في تحقيق الأهداف و الانتماء للوزارة. لهذا فان هذه الدراسة هي بمثابة محاولة لتسليط مزيد من الاهتمام على موضوع الصراع التنظيمي في منظماتنا الإدارية باعتباره من الجوانب السلوكية التي يجب أن تحظى باهتمام المسؤولين.والتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تعود بالفائدة على الأطراف ذات العلاقة لإدارتها بوعي وعقلانية.

وإن ما ستتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات ستكون في متناول أيدي مجتمع البحث والباحثين في الإدارة وذوي الاهتمام بهذا الموضوع ،وبذلك يعود النفع بزيادة الكفاية والفعالية، وعدم إهدار الطاقات والوقت والمال، وتعزيز التعاون والتلاحم بين الأفراد والأقسام والدوائر المختلفة في وزاراتنا الأردنية، والاستمرارية في تحقيق أهدافها بنجاح مما ينعكس إيجابيا في خدمة الصالح العام.

وقد استنتج من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن الصراع التنظيمي ظاهرة عامة لا تخلو منها منظمة مجتمعية كرد فعل للتفاعلات الحادثة بها. ولا تكاد توجد منظمة دون صراع، فوجوده حتمي في حياة المنظمات، وهو ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها، قال الله تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ وَلِذَٰلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ﴾ (هود118).

وهذه الاختلافات وما ينتج عنها من صراعات موجودة منذ فجر الإنسانية وما تزال. وستبقى مستمرة بين البشر إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها. وقد حظيت ظاهرة الصراعات التنظيمية باهتمام رجال الاجتماع والاقتصاد والمهتمين بالشؤون السياسية إلا أنها أصبحت في الآونة الأخيرة محل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في إن عدم معالجة المدراء في الوزارات الأردنية للصراع التنظيمي ينجم عنه آثار سلبية تتمثل في القلق والتوتر النفسي وضعف القدرة على اتخاذ القرارات وانخفاض الروح المعنوية والتطرف في تقدير المصلحة

الشخصية على حساب المصلحة العامة. و لجوء بعض الموظفين إلى التزوير في البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق طمعا في كسب الموقف ضد الطرف الآخر لذلك أنه من الضروري دراسة موضوع الصراع التنظيمي، وأثره على انتماء العاملين في الوزارات الأردنية.

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء العاملين في الوزارات الأردنية.

كما تكمن أهميتها في أنها تبحث في العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لإدارتها.

كما تنبع أهميتها أيضا من تحليل آراء الموظفين في الوزارات الأردنية تجاه الأساليب المختلفة التي يتبعها المديرون في إدارة الصراع التنظيمي والنتائج الإيجابية المتوقعة لإدارة الصراع، كذلك تعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي أجريت في الأردن.

لذا من الضروري دراسة الصراعات التنظيمية للوقوف على ماهيتها وأسبابها وأساليب التعامل معها حتى تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها، وأيضا لقلة الدراسات في هذا المجال.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لإدارتها. كما تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى الانتماء الوظيفي لدى المدراء في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين .
2- التعرف على الأساليب المستخدمة من قبل المدراء في إدارة الصراع التنظيمي.
3- التعرف على اثر استخدام أساليب الصراع التنظيمي على مستوى انتماء المدراء في الوزارات الأردنية.

4- محاولة التوصل إلى توصيات تسهم في حل مشكلة الصراع التنظيمي في الوزارات الأردنية قيد البحث.

5.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى العاملين في الوزارات الأردنية؟
2. ما أهم أساليب الصراع التنظيمي المؤثرة على مستوى انتماء العاملين في تلك الوزارات؟

1. 6 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأساليب الصراع التنظيمي على الانتماء الوظيفي. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأسلوب التعاون على الانتماء الوظيفي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأسلوب التنافس على الانتماء الوظيفي .
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأسلوب المجاملة على الانتماء الوظيفي.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأسلوب التجنب على الانتماء الوظيفي.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأسلوب التسوية على الانتماء الوظيفي.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع (التعاون و التنافس، والتسوية، والتجنب، والتنازل) التي يستخدمها المدراء من وجهة نظر المرؤوسين في الوزارات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية،المسمى،الوظيفي، سنوات الخدمة).

1. 7 متغيرات الدراسة:

لقد أشتملت الدراسة على المتغير المستقل (أساليب إدارة الصراع بإبعاده وهي:اسلوب التنافس،وأسلوب التعاون،وأسلوب التسوية،وأسلوب التجنب ،وأسلوب المجاملة.والمتغير التابع الانتماء الوظيفي، والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

1. 8 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

فيما يلي المصطلحات التي استخدمت في الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1- الصراع: هو العملية التي تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أو يرى أو يجد أن الطرف الآخر يحبط أو يعيق أو هو على وشك أن يحبط أو يعيق شيئا مما يتعلق أو يقع ضمن اهتماماته وأهدافه.

2- أساليب إدارة الصراع: هي طرق أو استراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص .

3- التعريف الإجرائي: تعرف الدراسة الانتماء إجرائيا بأنه شعور العاملين بأنهم جزء يرتبطون بالوزارة التي يعملون بها.

4- الصراعات الشخصية: هي عبارة عن مشاعر دفينة أو ظاهرة تحدث بين الأفراد داخل المنظمة، وتسبب خللا وإرباكا في انسياب العمل وتحدث، غالبا

نتيجة تفاوت الخصائص النفسية والجسدية والعقلية، وتباين المستويات المهنيـة والثقافية والأخلاقية.

5- الصراع التنظيمي: هو أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعـارض مصالح الأفراد أو الجماعات وهو الموقف التنافسي الذي يعرف بـه كـل مـن المتنافسين غريمه ويدرك انه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه ومصالح الغريم فتنقلب المنافسة بينهما إلى صراع، حيث يعمل كل منهما على تحطـيم الآخـر والتفوق عليه، ويعرف كذلك بأنه كفاح حول القيم والسعي مـن اجـل المكانـة والقوة، كذلك فهو كفاح من اجل الموارد المحدودة والنادرة. (شهاب،1998).

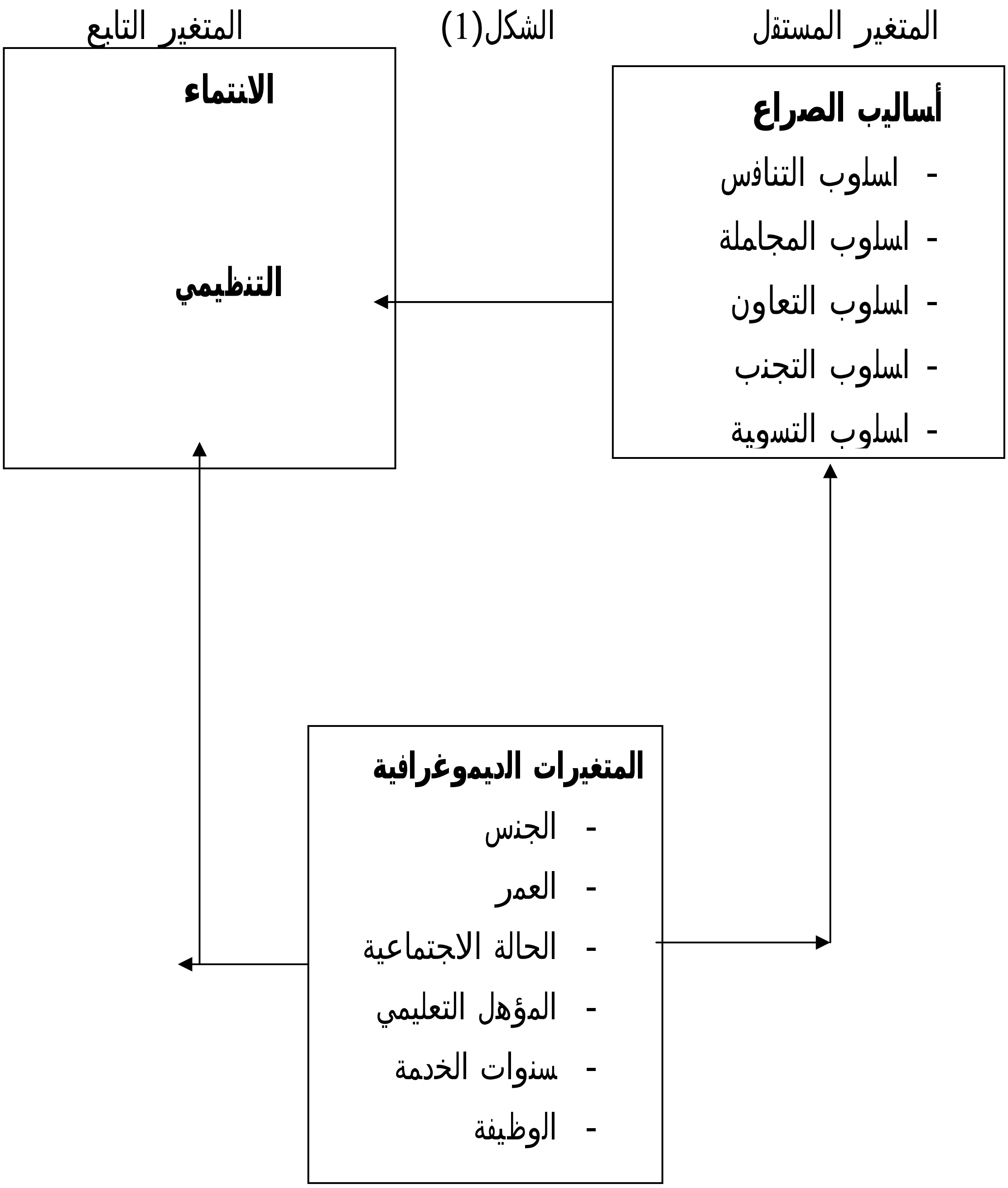
6- تعرف الدراسة الصراع التنظيمي بأنه عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ كـرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميـدان مجتمعـي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة، وهو"العلاقة التنافسية الشخـصية المباشـرة بـين الأفـراد والمجموعات في المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ذات الرسالة الواحدة.

1. 9 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل الآتي (شكل 1) أنموذج الدراسة بمتغيراتها المستقلة والتابعة

أنموذج الدراسة

الشكل(1)



الفصل الثاني

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

إن الصراع التنظيمي في التنظيمات الإدارية حتمـي ولا بـد منـه، وذلـك لارتباطه بقيم ومشاعر ومصالح الآخرين، ولتعدد المؤثرات النفـسية والاجتماعيـة والأدوار والمواقف التي يؤديها الفرد بالتفاعل مع غيره من الأفراد. كما إن النظرة إلى الصراع تباينت مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سـلبية حيـث أن الـصراع مرض وخلل يصيب التنظيم وبالتالي يجب التخلص منه وإزالته إلى نظرة إيجابيـة تعتبر الصراع أمرا طبيعيا ويمكن الاستفادة منه، في اسـتقلال الطاقـات الكامنـة وحفزها، وأيضا سبيل إلى التغيير وقوة إيجابية في دفع العاملين في التنظيمات إلـى الانتماء والتمسك بالمنظمة، وهناك من شجع على الصراع والمحافظة علـى الحـد المعقول منه، وذلك لإثارة الإبداع، والنقد الذاتي للإبقاء على حيوية الجماعة (Robbins ,1992).وعليه فان عدم علم العاملين في أساليب إدارة الـصراع يعـد مشكلة حقيقية، وان التعامل مع الصراع من الواجبات التي يقوم بها العاملون فـي عملهم اليومي وهنا تأتي الحكمة في التعامل مع حالات الصراع ليسود مناخ إيجابي فاعل لتحقيق أهداف التنظيم وإشاعة روح التعاون، والألفة والثقة من خلال التعامل الناجح مع الصراع بطريقة فعالة.

كما أن الصراع التنظيمي ليس له معنى واحد حيث تكشف الدراسات أن المفهوم يتم تعريفه بصور متعددة ومختلفة والصراع التنظيمي يعتبر حالة عـدم اتفـاق أو اختلاف وعدم انسجام بين الأفراد والجماعات.

مفهوم الصراع التنظيمي:

لقد مر مفهوم الصراع في ثلاثة مراحل هي: (أبو بكر 1995)

1- مرحلة الفكر التقليدي هي التي سادت معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وانه يجب القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة.

2- المرحلة السلوكية وهي التي سادت منذ الخمسينات من هذا القرن وتبنت الفكرة بأن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

3- مرحلة الفكر التفاعلي وهي آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات، بل له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم ومن ثم فانه ليس من صالح التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات فيه. ومن هذا المنطلق فأن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فأنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فأن واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

الصراع لغة:

هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذا يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. (أبو بكر، 1995)

الصراع في الاصطلاح:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات يعرف، فريد لوثانس (Fred luthans,1977) الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

يعرف روبنز، (Robbins ,1983) الصراع بأنه عبارة عن عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من

العوائق ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحصيل أهدافه وعن تعزيـز ميوله.

ويعرف، كوسر (Coser,1967) الصراع التنظيمي بأنه" كفاح حـول القـيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتـصارعون إلـى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم.

ويعرف، تومس كلمان، (Tomes & kilmann ,1976) الصراع التنظيمـي بأنه" العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته".

عرف بارون(Baron ,1986) الـصراع بأنـه مواجهـة بـين الأفـراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه.

أساليب الصراع:

هي طرق أو استراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالـة عـدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص.

الانتماء:

الانتماء في اللغة أصله الانتساب (الفيروزأبـادي، 1968) فالانتمـاء يعنـي الانتساب إلى الشيء وضرورة أن يكون الفرد جزءا من جماعة الانتماء.

(متولي 1990: 27).

الانتماء اصطلاحا كما عرفه ثورندايك بأنه" صفة لجزء ينتسب بشدة إلى جزء آخر يكمله الحنفي (1978: 95).

كما بين دراكر(Drucker,1993) إن هناك من عرف الانتماء على انه" شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة اشمل أسره أو قبيلة حزب أو أمة أو نحو ذلك ينتمي إليها متوحد فيها أو بتقمصها ويحس بالاطمئنان والفخر والرضى المتبادل بينه وبينها وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة".

ويعرف الرضى الوظيفي بأنه القوة اللازمة للشخص للقيام بعمله على أعلـى مستويات الأداء وطبقا لما أورده دبرن(Dubrin ,1988) فان الرضى الوظيفي ليس

مشابها للدافع، إنما الرضى الوظيفي هو حالة داخلية للإنسان، وهو مقـدار القناعـة المصاحبة للعمل. والفرد الذي يكون لديه ذلك الرضى يكون لديه مشاعر وتصرفات إيجابية نحو العمل بما يسمح بتحقيق طموحاته.

ضغوط العمل: يعرف (حنفي وآخرون، 2002) ضغوط العمل بأنها حالة تنـتج من التعامل مع الظروف الموجودة في العمل، وخصائص، العامل ويترتـب عليهـا خلل في الوظائف الفسيولوجية والسيكولوجية لذلك الفرد) (عسكر، 1983).

تعرف الدراسة ضغوط العمل أنها حالة توتر يتعرض لها الفـرد و يثيرهـا غالبا فرد آخر أو أكثر من جماعة العمل لأسباب شخصية، أحيانا أو مرتبطة بالعمل أحيانا أخرى، أو كليهما معا ويستأثر منها وتكون نتيجتها تغيرات نفـسية سـلوكية، وجسدية، سلبية كانت أم إيجابية.

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي ،إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافس بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيـه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مـع رغبـة الطرف الآخر. والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا، ويمكن أن يكـون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلاف الوظيفي. ويزداد الصراع كلما أدرك أحد الأطراف أن مقدار الخسارة عليه كبير، وكذلك أن الصراع يتضمن وجود أشخاص يضعون عوائق وحواجز لتمنع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه وهنا يوجد تعارض وتداخل مباشران يتمثلان بوضع عراقيل تعيق تحقيـق الطـرف الآخـر لأهدافـه وينطوي على اتجاه عدائي ويبين الصراع ما يلي:

1- إن زيادة الصراع تعيق تحقيق الأهداف.

2- وجود طرفين للصراع على الأقل وبينهما علاقة تبادلية.

3- للصراع أسباب ومجالات وأشكال ومستويات.

4- للصراع أعراض جانبية أكيدة. - التباين في وجهات النظـر والتنـافس علـى السلطة والمصالح المشتركة.

لماذا تنشأ الصراعات؟

يقضي كثير من الناس الجزء الكبير من يوم عملهم في التعامل مع أفراد آخرين. فقد بينت دراسة ميدانية تم إجراؤها على شركات بريطانية بأن ما يقرب من (90%) من وقت المديرين يتم قضاؤه في التعامل مع الآخرين. وفي مثل هذه التعاملات قد نلتقي أو نعطي توجيهات أو نتعاون ونتفاوض أو نقوم بالتدريس وبأجراء المقابلات أو مساعدة الآخرين في التعامل مع مشاكلهم. هذه العلاقات كلها تحكمها هياكل رسمية في بيئة العمل، بينما نجد انسياب العمل تحدده قواعد العمل غير الرسمية وبالتالي، فان عدم التقيد بأسس هذه القاعدة يعد أحد المحددات، أو الأسباب الرئيسية لنشوب الصراع أو الخلاف في علاقات العمل. ومع ذلك، فان هناك عدة عوامل هي التي تحدد إذا ما كان الصراع أو الخلاف هو الذي يسود علاقات العمل مع العاملين بعضهم البعض، أم إذا كانت تلك العلاقات ستظهر بصورة منسجمة. ومن هذا المنطلق، فان القضايا التي يجب وضعها في الاعتبار هي خصائص الجماعات والقواعد التي تحكم علاقات العمل، أو الاختلافات والفروق الشخصية، ثم الكيفية التي نعامل بها، الآخرين ، وكيفية إدراكنا لبعض المواقف الخاصة. ويمكن تلخيص هذه العوامل كما ذكرها (هيجان، 1996) على النحو الآتي:

العوامل المتأصلة في جماعات العمل:

أ- تكوين الشلل أو الزمر.

ب- جماعة الضغط والقوالب الجاهزة للتفكير.

العوامل المتأصلة في العلاقات:

أ- نماذج الاتصال.

ب- خرق قواعد العلاقة.

العوامل المتأصلة في اهتمامات الأفراد:

أ- الصراعات الشخصية.

ب- فوارق السن والجنس.

العوامل المتأصلة في التقييم والتعامل مع الآخرين:

أ- الافتراضات بخصوص الآخرين.

ب- سوء استخدام السلطة.

ج- أساليب القوة والمناورة.

العوامل المتعلقة بتقييمنا للمواقف.

أ- التوقعات العامة والمعتقدات.

ب- الالتباس وسوء الفهم.

ج- القناعات والافتراضات غير المعقولة.

طبيعة الصراع التنظيمي:

هناك ميل طبيعي لدى الأفراد والجماعات غير المنظمة لتطوير تنظيم يستوعبها، وبالتالي فان صراع الجماعات يتجه ليصبح صراعا تنظيميا، كما إن تزايد المنظمات في المجتمع يمكن أن يخلق صراعا بين هذه التنظيمـات. والمنظمـة هيكـل مـن الوحدات التي تمارس أدوار والدور هو السلوك الفردي للوحدات والذي يتوافق مـع هدف التنظيم. والأدوار يقوم بها أشخاص باعتبارهم طاقة العمل. وانه من العناصر المهمة في قوة أي تنظيم من الداخل هي قدرته على ولاء المجموعات داخله، ومـن أهم وسائل تقوية التنظيم وضع التنظيم في موقف صراعي، حيث إن التنظيمات التي لا يوجد فيها صراع قد تصل إلى حالة الركود.

يرى كوسر (COSER, 1976) أن الصراع يقدم مجموعة من الوظائف منهـا يساعد على إقامة الوحدة في المنظمة، ويدعم التماسـك بـين أعـضائها، كمـا أن الصراعات التي ترتبط بالأهداف، والقيم، والمصالح تؤدي وظيفة إيجابيـة لهيكـل التنظيم. إن الصراع التنظيمي حتمي ولا يمكن تجنبه طالما المنافسة على المـوارد والمكانة والقوة موجودة، حيث تتوقف طبيعة الصراع على مدى تـسامح جماعـات التنظيم في التعبير عن مطالبهم، وتوفر قنوات اتصال رسمية للتعبير عن مطالبهم.

وبالتالي إن مرونة الهياكل التنظيمية ومشاركة الأفراد في إدارة هذه الصراعات يمثل توازنا داخل هيكل التنظيم وهذا يعمل على حل التوترات بين الأفراد ويعمـل على مواءمة التوازن داخل المنظمات. و لفهم طبيعة الـصراع داخـل المنظمـات يتطلب معرفة أسباب ومصادر الصراع والمتمثلة بما يلي:

1- التنافس على الموارد المحدودة.
2- الخلافات المرتبطة بطبيعة الوظائف.
3- تباين قيم وأهداف الأفراد في التنظيم.
4- التنظيم الغامض حيث إن غموض التنظيم يؤدي إلى التحديـد غيـر الـدقيق لاختصاصات كل وظيفة مما يجعلها تتداخل مع الوظائف الأخرى.
5- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه، حيث يلاحظ أن هناك من يركزون على هذا الأسـلوب بربطـه بـسياسات موسـعة للمكافآت والحوافز المادية، وهذا يخلق حساسات شخصية بين العاملين بـصورة قد تصل إلى حدة الصراع بينهم.

ركزت بعض التحليلات على ربط طبيعة الصراع بالبيئة الخارجيـة، وتعـرف البيئة الخارجية، أنها: مجموعـة العوامـل، الطبيعيـة، والاجتماعيـة، والثقافيـة، والسياسية، والاقتصادية.

إن طبيعة الصراع التنظيمي يتأثر ويؤثر بالجمهور المحيط به حيث أن المستهلك يتأثر بمخرجاته، والموزع لمنتجاته، والمتنافس معه، ويتأثر بالمستوى الاجتمـاعي من حوله، في علاقاته مع الآخرين مع المنظمـات النقابيـة، والـسلطة التنفيذيـة، والسلطة التشريعية، والسلطة القضائية. وبالتالي إن المنظمة لا تعيش بعيـدة عـن البيئة المحيطة بها لذا لا يمكن أن نتوقع أن تكون المنظمة وصراعاتها أكثـر مـن انعكاس للظروف البيئية والقيم الاجتماعية لها. لذا على المنظمات أن تنوع هياكلهـا ضمن البيئات المتغيرة من حولها بما يعنيه من تعدد في الأقسام والوحدات التنظيمية، والاعتماد على قوانين مهنية متنوعة. لذلك نلاحظ أن العلاقة بين المنظمـة والبيئـة الخارجية تفرض تباينا يزيد في الحاجة إلى التنـسيق والتكامـل لإحـداث التغييـر المطلوب علما أن هذا التغيير لا يتم إلا من خلال حركية المنظمة التي نتجت عـن الصراع التنظيمي الذي هو حصيلة أساس التغيير التنظيمي (عسكر، 1983).

مصادر الصراع التنظيمي:

يحدد أورجن باتمان(Organ Bateman , 1991) ثلاثة عوامل للصراع في المؤسسة هي:

أ- الحاجة لصناعة قرار مشترك والذي يخلق إمكانية حدوث الصراع. فمع زيادة الاعتماد المتبادل على مصدر محدود يؤدي إلى ازدياد في الاعتماد على صناعة قرار مشترك يتعلق بهذا المصدر.

ب- الاختلاف في الأهداف.

ج- الاختلاف في الفهم.

أما جريياند، (Grayand , 1980) يبرز مصادر أخرى للصراع التنظيمي تعادل المصادر السابقة في الأهمية وهي:

أ- المصادر المحدودة. محدودية الإمكانات والمصادر من الأسباب الرئيسية للصراع.

ب- أنشطة العمل المتبادلة والمتداخلة. عندما يكثر التداخل في العمل والأنشطة.

ج- اختلاف الأنشطة: تداخل الأنشطة يؤدي إلى الاحتكاك.

د- مشكلة الاتصال: أي كل مجموعة تبني موقفها بناء على وجهة نظرها.

ه- الاختلاف في الإدراك: كل فرد يرى العالم بمنظور مختلف عن الآخرين وذلك لأن الأفراد لديهم خبرات مختلفة.

آثار الصراع:

يرى(روبرت جي. ترجمة عبد الرحمن هيجان، 1996)أنه يكثر ظهور الصراع في الحياة اليومية، فشروط الواقع لا تتفق دائما مع رغبات الإنسان ومستوى طموحه. ورغباته نفسها لا تكون دائما في اتجاه واحد، ولا يمكن دائما تنفيذها في وقت واحد. ونزعاته الدفينة نحو الاستقلال ونحو التبعية،ونحو تحمل المسؤوليات ونحو إلقاء التبعات على الآخرين، كثيرا ما تتعارض. ومطالبه لا تتفق دائما مع مطالب الآخرين. وأوامر المجتمع ونواهيه كثيرة، وهي تهدف إلى استمرار بقاء المجتمع منظما ومستقرا، وكثيرا ما يتعارض ذلك مع دوافع الفرد المختلفة. إن كل شروط حياتنا توفر الفرص المناسبة لظهور الصراع. لذا يكون الصراع أمرا مألوفا، وكثير الحدوث، وسويا من حيث الأصل. فإذا كانت ثقة الإنسان بنفسه قوية،

وصلته مع الواقع مثمرة، ومعرفته بحدود إمكاناته كافية، فإنه يميل إلى حل صراعاته بطريقة سريعة تنطوي على التنازل والمسايرة أحيانا، وتنطوي أحيانا أخرى على بعض الإحباط وشيء كثير من فهم حدود الحياة الإنسانية. أما إن كانت هذه الجوانب ضعيفة لديه، فان إمكانات تطور الصراع تصبح كثيرة. والصراع يضايق حين يشتد، ويمهد الطريق إلى الانحراف حين يطول بقاؤه وتكثر جهاته، ومن هنا تأتي أخطاره.

إن الصراع التنظيمي مثله مثل أي ظاهرة أخرى له إيجابياته وله سلبياته، تتمثل الإيجابيات في النتائج الآتية:

أ- يؤدي التعاون بين أفراد الجماعة إلى تعزيز الشعور الإيجابي وتحقيق الذات

ب- يؤدي إلى سيادة التعاون بين الجماعات التي تتصف بأعضاء غير متجانسين والوصول إلى حلول أفضل للمشاركة الروتينية، والسبب في ذلك إن أعضاء الجماعة ذوي الآراء والتوجيهات المختلفة يكونوا أكثر إيجابية في حل المشاكل.

ج- تؤدي إدارة الصراع بأسلوب فعال إلى الإبداعية.

د- توجيه عناية واهتمام الإدارة نحو التغيير.

أما النتائج السلبية للصراعات في العمل: تتسم بيئات العمل على الدوام بوجود عدد من الصراعات المدمرة التي يترتب عليها نتائج أو آثار سلبية. هذه النتائج، قد تتضمن أضرارا عضوية أو نفسية وفقدان الشخص لثقته بنفسه وتدني تقديره لذاته. غير أنه من الواضح، أن درجة خطورة وأهمية مثل هذه النتائج أو الآثار، سوف تعتمد على طبيعة الصراع نفسه، وأهميته بالنسبة للشخص، وفترة بقاء أو استمرار الصراع. غير أن بعض الخلافات الثانوية الصغيرة من المحتمل تجاهلها على أمل تلاشيها بمرور الزمن. وفي الواقع إذا كان لدى كلا الطرفين الاستعداد للتسامح والتناسي، فان الخلاف سوف يحل من تلقاء نفسه. وعلى أية حال، فانه حتى الخلاف الذي يبدو ثانويا، قد لا يتم إدراكه كذلك من قبل الطرفين، حيث أنه يؤدي إلى تطور

الصراع بصورة غير ضرورية. أما الصراعات أو الخلافات الرئيسية، فهي تكون في العادة واضحة لكل طرف من أطراف الخلاف حتى ولو تفاوت إدراكهم للأحداث، وبالتالي فمن المحتمل بدرجة كبيرة أن تترتب عليها مضاعفات نفسية

سلبية. إن الآثار السلبية للصراعات تنعكس بصورة واضحة على المستويين الشخصي والتنظيمي، فقد ثبت أن الصراعات تؤثر على أداء المنظمة أو الوحدة الإدارية ككل. أما بالنسبة للمستوى الشخصي فإن الآثار السلبية للصراع من المحتمل أن ترتبط إلى حد كبير بالضغوط، وتنعكس على الشخص في شكل أعراض نفسية وعضوية وسلوكية.

أ - فعلى المستوى النفسي، نجد ردود الأفعال الشائعة، تتمثل في فقدان القدرة على التركيز والتفكير السليم، مع زيادة حدة الطبع والهياج مع عدم القدرة على الاسترخاء.

ب- وعلى المستوى العضوي تظهر بعض الأعراض الصغيرة، مثل: الصداع والأرق واضطرابات المعدة وهي من الواضح أنها علامات تحذير مبكر والتي ربما تقود إلى الإصابة بقرحة وضغط الدم إذا لم يتم الاهتمام بها وعلاجها.

ج- وعلى المستوى السلوكي، فإن الدلائل قد تتضمن الانسحاب من العلاقات الاجتماعية إضافة إلى الإفراط في تناول الكحول والتدخين والمهدئات لتخفيف حدة التوتر. ومثل ردود الأفعال هذه ربما تقلل من احتمال إدراك الأحداث بموضوعية وزيادة احتمال أن يتم النظر لها باعتبار أنها تقع خارج نطاق تحكم الشخص مع احتمال إلقاء تبعة المسؤولية في ذلك على الآخرين.

يتفق (المدهون، 199) و(الجزراوي،1995) في تلخيص النتائج السلبية للصراعات التنظيمية على النحو الآتي:

1- ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين في التنظيم.
2- زيادة الفجوة بين الأطراف المتصارعة.
3- يترتب على الصراعات التنظيمية ميول الفرد نحو ترجيح النظرة والمصلحة الشخصية على التعاون والمصلحة العامة.
4- قيام بعض المتصارعين في البحث عن وظائف جديدة وبالتالي ترك وظائفهم الحالية.
5- مناهضة العمل أو ما يعرف بمناهضة روح الفريق الواحد.

ووضح (القرعان، 1996) أن النتائج السلبية للصراع التنظيمي تتمثـل فـي العناصر الآتية: يؤدي الصراع إلى ضرر وخسارة نفسية، وجسمية ويؤدي إلى قطع العلاقات الاجتماعية بين الأطراف المتـصارعة، و تـصعيد الاختلافـات باتجـاه عدواني، وزيادة العداء، و سوء الفهم، والاستنزاف العاطفي.

يضيف (سلطان، 2002) للصراع آثار سلبية متعددة منها:

1- المشاعر السيئة بين الأفراد، تلك العلاقة السلبية بـين الأفـراد والمجموعـات وإدارات المنظمة وهو ما يقال من التعاون.

2- إن الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة ويقلل فاعلية المنظمة مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل.

3- الصراع يؤدي إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء علـى القـسم الآخر.

4- الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.

ويشير سلطان أيضا إلى الآثار الإيجابية والتي تتمثل في العناصر الآتية:

1- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.

2- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.

3- الصراع يشجع الاهتمام بالأفكار والتوجهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.

4- الصراع يدعم متخذي القرار في التحدي مما يؤدي لدفعهم لإصـدار قـرارات أفضل.

5- يدعم الولاء.

6- الصراع يظهر وجهات النظر المتباينة مما يدعم المنظمة ككـل. وبالتـالي إن الصراع يمكن أن يساهم في الفاعلية التنظيمية، ولكن ذلك يتحقق فقط عندما يدار الصراع بطريقة جيدة ولا يخرج عن نطاق التحكم.

استطاع شميت (Schmidt ,1976) أن يحـدد النتـائج الإيجابيـة والـسلبية للصراعات التنظيمية على النحو الآتي:

1- تساعد الصراعات التنظيمية على تطوير أفكار وآراء أفضل نتيجة للصراعات المترتبة عن الاختلاف في الأفكار والآراء.

2- يضطر الفرد في الصراعات التنظيمية إلى أن يبحث عن مداخل أو طرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات.

3- نتيجة للصراعات التنظيمية فإن على الأطراف المتـصارعة إيجـاد الحلـول للمشاكل التي يدور حولها الصراع.

4- نتيجة للصراعات التنظيمية يضطر العاملون في التنظيم إلى كشف المـشاكل والتعبير عن وجهة نظرهم حولها.

5- تشجع الصراعات التنظيمية على الإبداع والمنافسة والمبادرة بـين الأطـراف المتصارعة.

6- تعتبر الصراعات التنظيمية مجالا لاختبار قدرات ومهارات العاملين في التنظيم في مجال حل الصراعات التنظيمية.

نظريات الصراع التنظيمي:

تتمثل نظريات الصراع التنظيمي في النظريات الآتية:

1- النظرية التقليدية أو الكلاسيكية:من ابرز روادها(هنري فايول) تعتبـر هـذه المدرسة أن الصراعات داخل الفرد شيء سيئ وتنظر إلى الصراع من زاويـة سلبية ومرادفة لبعض المفاهيم مثل التدمير، والعنف، وعدم العقلانية. وبسبب هذه النظرية السلبية للصراع من وجهة نظر هذا الاتجاه فان وجـوده يظهـر الإدارة بصورة غير مفضلة ولذلك يجب تجنبه. وتقوم هذه المدرسة على الافتراضـات التالية: (عسكر، 1983).

أ- إن الصراع شئ يمكن تجنبه.

ب- يظهر الصراع بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.

ج- يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف المتصارعة.

د- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.

2 - النظرية السلوكية: من ابرز روادها(التون مايو) يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع حتمي يحدث في جميع المنظمات وانه لابد من قبوله، وانـه لا يمكـن عزله والتخلص منه كلياً وأن له فائدة في صالح أداء الأفراد والجماعات. وقد يخدم هدفاً من أهداف التنظيم ويحتاج وجود الصراع إلى ترشيد مع المحاولة المـستمرة

لحله وقد سادت هذه النظرة من نهايـة الأربعينـات حتـى منتـصف الـسبعينات (رمضان،2001) أن الصراع ظاهرة إنسانية ووجوده طبيعـي ومفـروض علـى التنظيم لا يمكن القضاء عليه وعدم وجوده أمر مثير للجدل وخلل لان الإنسان ليس اله بل انه إنسان له مشاعر وحاجات يجب مراعاتها وأن الصراع يؤدي إلى تحفيز وتجديد الطاقات والابتعاد عن الروتين،روبنز، (Robbins ,1996).

3- النظرية الحديثة للصراع: من ابرز روادها(ماكس فيبر،فـردرك تـايلور) إن أنصار هذا الاتجاه يشجعون الصراع بين الأطراف المختلفة وذلـك بـسبب أن الجماعة التي تتصف بالتوافق والتعاون عادة ما تتصف بالجمود وعدم المبـالاة وعدم الاستجابة لحاجات التغيير والإبداع. ويرى أنصار هذه المدرسة أيضا أنه على المديرين أن يحاولوا الحصول على مستوى مقبول مـن الـصراع داخـل التنظيمات لكي يحافظوا على حيوية وإبداعية المنظمة وهذه النظرية تقوم علـى الافتراضات التالية:

1- تعترف بوجود ضرورة إيجابية للصراع.
2- تشجع بشكل علني على التعارض الوظيفي.
3- تعتبر إدارة الصراع مسؤولية كل المديرين داخل التنظيم، وعلـيهم أن يعملـوا على تنشيط الصراع إذا قل عن المستوى المطلوب، حيث تظهر الحاجة لتنشيط الصراع في الحالات الآتية:

1. عندما تحتوي الإدارة على موظفين مؤيدين لها.
2. عندما يشعر المرؤوسون بخوف من الاعتـراف بحـالات عـدم التأكـد أو الغموض للإدارة.
3. عندما يركز متخذ القرار على حل المشاكل عن طريق التسوية على حـساب الأهداف طويلة المدى، أو على حساب التنظيم.
4. عندما يحاول المديرون تحقيق التعاون بين الموظفين بغـض النظـر عـن السلبيات.
5. عندما يهتم متخذ القرار بشكل كبير بمشاعر الآخرين وعدم المساس بها.

6. عندما يتم توزيع المكافآت بين الموظفين على أساس شخصي وليس على أساس الجدارة والكفاءة.
7. عندما يركز المديرون على اسلوب الإجماع في اتخاذ القرارات بشكل زائد.
8. عندما تنتشر المعارضة ضد التغيير من قبل الموظفين.
9. عندما لا توجد أفكار جديدة تستحق العناية.
10. عندما يقل مستوى الدوران الوظيفي بين الموظفين.

ويرى كراي وستراك(Gray & Strak ,1988) أن الصراع ليس بالضرورة مفيد، فإذا ما زاد أو قل حجمه، فانه ربما يكون سلبيا فمن هنا تأتي أهمية امتلاك المهارات والقدرات اللازمة لتشخيص الصراع، والتعرف إلى الاسلوب الأمثل للتعامل مع الصراع وتوظيفه لخدمة المنظمة وتقدمها.

مراحل الصراع:

إن عملية الصراع عملية ديناميكية، لا تظهر فجأة بل تمر بعدة مراحل، وأن الصراع التنظيمي يمر وينشأ عبر مراحل متعاقبة "يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع"حيث حددها بعض الباحثين بأربعة مراحل و حددها البعض الآخر بخمسة مراحل حيث لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها. إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصور الباحثين لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج بوندي (Pondy , 1967) الذي يرى أن الصراع يمر بخمس مراحل وهي كما يلي:

1- مرحلة الصراع الضمني. تحتوي هذه المرحلة على شروط وظروف نشوء الصراع، التي غالبا ما تتعلق بالتناقض على الموارد والتباين في الأهداف، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في نشوء الصراع بشكل غير معلن أي ضمني.
2- مرحلة الصراع المدرك. هذه مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما. وهنا يبدأ أطراف الصراع إدراك وملاحظة وجود الصراع فيما بينهما وفهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي

أدت إليه. وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا مهمـا فـي تغذيـة صـور ومدركات الصراع حيث تنساب قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3- مرحلة السلوك أو الشعور بالصراع. وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا أو إيجابا. حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح، في هذه المرحلة، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفـردي أو الجمـاعي المشجعة على الصراع، والتغيب عن العمل، أو التمارض. أو الإهمال.

4- مرحلة الصراع العلني أو مرحلة مخرجات الصراع. في هذه المرحلـة يقـوم الفرد بالتعبير بأسلوب علني وصريح عن الصراع ضد الطـرف أو الأطـراف الأخرى. وهذه المرحلة محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفـة مثل العدوان والمشاحنات العلنية والصدام المستمر بين أطراف النـزاع وتـدني الإنتاجية و اللامبالاة أو الانسحاب، أو أي وسائل أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع. في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع. لـذا علـى إدارة المنظمة أن تواجه بشجاعة الموقف وان تتعرف علـى جـذور المـشكلة وحلها، أما خلاف ذلك فانه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفـراد أو الجماعات. أما إذا حاولت الإدارة كبت وخنق الصراع أو وضع حلـول غيـر شاملة، فأن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، الذي قد يختفي مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود إلى مرحلته الأولى. إن الصراع التنظيمي يمر فـي المنظمـة عبر مراحل وأطوار متعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات، وان كان الصراع يظهر أحيانا وكأنه نشأ من العدم.

تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضـمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها، ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح، والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل علـى سبيل المثال. وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كبته فان ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة، ولكنها تكون قد مهدت

لنشوء الصراع من خلال خلـق مـدخلات وظـروف جديـدة لنـشوئه وتطـوره (العميان، 2005).

يضيف (المرسي، 2001،وجواد،2000) مراحل أخرى يمر بها الصراع التنظيمي تتمثل فيما يلي:

أ- مرحلة ظهور الصراع: في هذه المرحلة فان الصراع لا يتم إدراكه أو الـشعور به فقط ولكن يظهر في سلوكيات وتصرفات الجماعة بشكل واضح في علاقتهـا بجماعة أو جماعات تنظيمية أخرى. بمعنى أن الجماعات المتصارعة تبدأ فـي ممارسة سلوك متضاد يعكس وجود الصراع. مثل هذا السلوك قد يـتم التعبيـر عنه لفظيا أو كتابيا أو ربما بالاعتداء المادي.

ب- الصراع المعلن: ويعني هذا الصراع مجموعـة مـن الـسلوكيات الإنـسانية المتعارضة أو المتضاربة. وأكثر الحالات المعروفة لنا هو العداء (التنازع) المعلن (سلوكيا ولفظيا) والذي يمكن أن يدرك وبشكل واضح عندما تتعارض سـلوكيات وتصرفات الأفراد مع المعايير التنظيمية المتفق عليها. وأكثر الحـالات وضـوحا بين العاملين لمثل هذا الصراع هو عندما ينقطع التواصل بينهم، أي تتوقف العلاقة الوظيفية أو المنظمية بينهم.

ج- الصراع الهدام: تنشأ حالات الصراع بين الأفراد والعاملين في منظمات الأعمال نتيجة حدث أو أحداث سابقة تولدت بسبب العلاقات القائمة بينهم. وكلمـا تفاقمـت الحال وتعقدت الأمور وتطور الصراع من حالته الضمنية إلى حالته المعلنة، فإنه قد يتطور إلى حالة الصراع الهدام يحدث هذا الصراع عندما يشرع كل طـرف مـن أطرافه إلى الإيقاع بغريمه عنوة حتى ولو أدى ذلك إلى إحداث ضرر عالٍ بممتلكات وكيان الغريم أو بمنظمته وحتى بالمنظمات والأفراد الآخرين.

وعلى الرغم من أنه لا يزال من الممكن التعامل بنجاح مع حـالات الـصراع الظاهر إلا أنه من الأفضل التعامل معه في مراحل مبكرة. إضافة إلى ذلـك، فـإن الصراع الظاهر تمتد آثاره لفترات طويلة قياساً بالـصراع المـدرك أو الـصراع الشعوري .

أما روبنز (Robbins, 1999) يضيف انه يمكن التعرف إلى الصراع بشكل أدق من خلال التعرف إلى مراحله ويقسمها إلى أربع مراحل رئيسية كما في الشكل(2).

الشكل (2)

مراحل الصراع حسب تعريف روبنز

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
المعارضة الكاملة	الإدراك والتشخيص	السلوك	النتائج

يذكر (القريوتي، 2000) أن عملية الصراع وعلى مختلف المستويات تمر بمراحل أربع هي:

1- مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة والتي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع الراهن.

2- مرحلة الإدراك والتشخيص: وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما.

3- مرحلة السلوك: وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا وإيجابا. ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل، أو التمارض، أو الإهمال.

4 - مرحلة مخرجات الصراع: وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية.

وأخيرا تدرج الدراسة جدولا تبين فيه مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بعض من تناولوا هذا الموضوع.

الشكل (3)

مراحل الصراع التنظيمي كما يراها من تناولوا هذا الموضوع

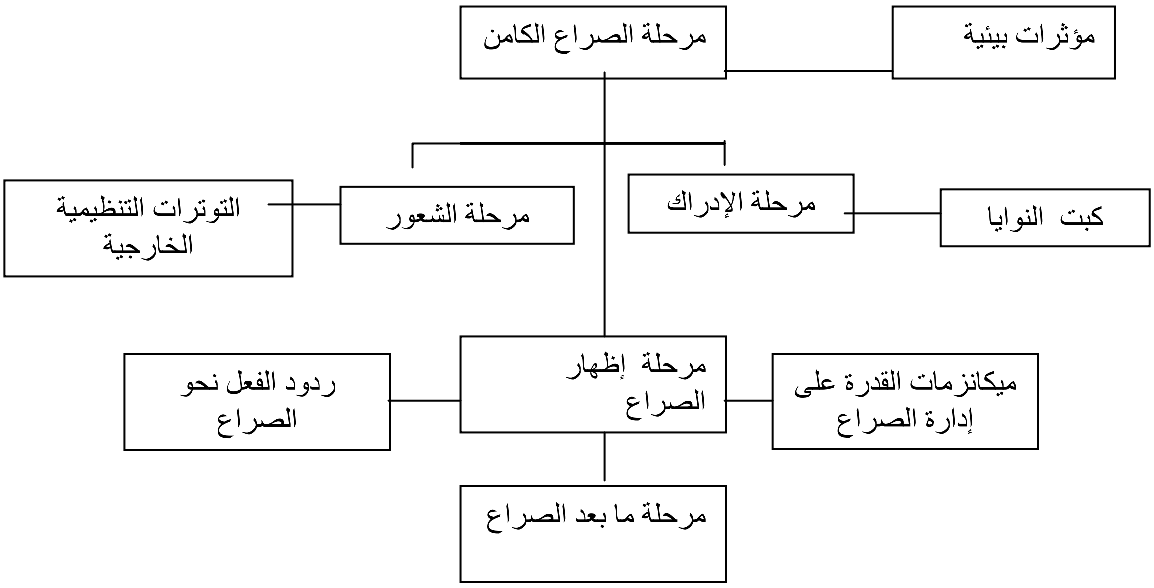
العميان، 2005	الطويل، 1986	المرسي، 2001	جواد، 2000	روبنز، 1999	القريوتي، 2000	الطويل، 1986
1-الصراع الضمني	1-صراع كامن	1-إدراك الصراع	-1 الصراع الضمني	1المعارضة الكامنة	1- المعارضة الكامنة	صراع كامن
2-الصراع المدرك	2الصراع المدرك	2-الشعور بالصراع	2-الصراع المدرك	2-الإدراك والتشخيص	2-الإدراك والتشخيص	صراع مدرك
3-الشعور بالصراع	3-صراع ملموس	3-ظهور الصراع	3-الصراع المحسوس	3-السلوك	3-السلوك	صراع ملموس
4-الصراع العلني	4-صراع ظاهر		4-الصراع المعلن	4-النتائج	4-مخرجات الصراع	صراع ظاهر ما بعد الصراع
5-ما بعد الصراع	5- ما بعد الصراع		5-الصراع الهدام			

المصدر: إعداد الباحث

ومهما يكن من أمر، فإنه بإمكان الفرد أو إدارة المنظمة من معالجة أي حالة من حالات الصراع السابقة، عندما يكون بالا مكان نشر أسس العلاقة التعاونية وبناء علاقات منظمية سليمة وتوجيه سلوكية الأفراد إلى غاية منشودة متفق عليها.

الشكل (4)

مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي المصدر (سالم،1988)



والشكل التالي يبين لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي، كما يراها بوندي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة.

يرى (سالم،1988)أن مراحل الصراع التنظيمي التي تم التعرض لها، لا يوجد تعارض فيما بينها سوى أن البعض يضعها في خمس مراحل والبعض الآخر يختزلها في ثلاث مراحل، ومما تقدم يمكن القول أن الصراع يمر بثلاث مراحل هي:

أولا: مرحلة ما قبل عملية الصراع وتشمل المراحل التالية:

1- الصراع الكامن: وهو الذي توجد فيه ظروف وأسباب تؤدي إلى حدوث الصراع، ولكن أطرافه لا يدركون فيه وجود الصراع.

2- الصراع المدرك: وهو الذي يدرك فيه أطراف الصراع إمكانية الصراع، ولكن لا يؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر الشديد.

3- الصراع المحسوس: وهنا تثار المشاعر العدوانية وتزداد حدتها حيث يظهر التوتر الشديد والقلق.

ثانيا: مرحلة عملية الصراع نفسها:

وتبدأ باتخاذ قرار فعلي بالدخول في عملية الصراع، ويتم التعبير عن الصراع في هذه المرحلة بالسلوك الفعلي، وتتألف عملية الصراع من أربع مكونات وهي:

1- أطراف الصراع، ويتضمن على الأقل طرفين متنازعين.

2- ديناميكية حالة الصراع: إن كل طرف يسعى لتعديل وضعه لينسجم مع الطرف المتصارع معه، فإن كان الطرف الآخر أكثر نضالا فإن هذا الطرف سيحاول أن يكون أكثر نضالا - طبعا بافتراض أن القوة متشابهة.

ويرى (هال) إن الشيء العجيب في ديناميكية الصراع يمكن أن ينتقل داخل المنظمة، فأطرافه يمكن أن ينقلوه بمجرد أن ينشأ الصراع بينهم (هال، 2001).

3- مجال الصراع: ويتسع مجال الصراع أو يتقلص حسب ديناميكية الصراع ومن النادر أن يقتصر على الأطراف الأساسية في الصراع، بل تنشأ تحالفات وتتشكل ائتلافات داخل المنظمة في محاولة لكسب الصراع.

4- تداخل الإدارة للتعامل مع الصراع عن طريق استخدام أساليب التعامل مع الصراع.

ثالثا: مرحلة ما بعد عملية الصراع:

وهي المرحلة التي ينتهي فيها الصراع إما بطريقة تكون مرضية لأطراف الصراع، أو غير مرضية لهم، وفي هذه الحالة الثالثة يحدث كبت من أطراف الصراع له، وربما يثور هذا الصراع مرة أخرى، أو يكون سببا لصراعات أخرى، وهذا ما يؤكده (كارميناتي،200) إذ يذكر بأن مرحلة ما بعد الصراع تنتج ما يسمى ب (دائرة الصراع) فالصراعات تخلق عددا من المشاكل والتحديات، لذا فالجهد الأكبر يجب أن ينصرف إلى التعامل مع الصراع بالأسلوب المناسب الذي يقلل من نتائجه السلبية، ويزيد من نتائجه الإيجابية، حتى لا تكون نهاية الصراع بداية لصراعات أخرى تكون أقسى وأقوى.

وهناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير والاستجابة والتفاعل (القحطاني، ويوسف، 2001).

أ- فالمثير: هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامله من البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ب- أما عامل الاستجابة: فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية اتجاه الصراع، وهذا ما يشير أليه (ابن القيم) بأن الأسباب لا بد لها من (وجود محل أي قابل) أن الاستجابة لا بد لها من مستجيب (ابن القيم، 2004).

ج- التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع.

مستويات الصراع التنظيمي:

لقد دلت النظريات الإدارية الحديثة على أن الصراعات والتناقضات هي ظواهر إنسانية وحتمية الحدوث وان الإدارة الناجحة هي القادرة على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون في خدمتها ، و بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

أولا: الصراع على مستوى الفرد. هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس على سلوك الفرد وعلاقاته بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها. وهذا النوع من الصراع يحدث لدى الفرد عندما يجد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث يصعب عليه تحقيقها معا

ويتضمن هذا النوع من الصراع صراع الدور وصراع الهدف.

يشير (اليازجين، 2003) أن الصراع الذاتي يكون على نمطين هما:

أ- صراع الهدف: ويصنف إلى ثلاثة أشكال هي:

ب- صراع إقدام إقدام.

ج- صراع إحجام إحجام.

د- إحجام إقدام.

ه- صراع الدور: والدور هو مجموعة أنشطة مترابطة يقوم بها فرد معين، ويتعرض الفرد لصراع الدور نتيجة تعارض مجموعتين من الضغوط في نفس الوقت. فالفرد قد يكون أبا أو زوجاً أو عضواً في جمعية ثقافية أو حزبية أو

صديقا أو مرؤوساً أو مشرفاً وقد يحدث تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة ودور الفرد هنا هو التوفيق بين هذه الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة وخارجها

ويدار الصراع الذاتي بعدة أساليب منها الإيجابي (السمو والتعويض)، النسبي ومنها السلبي الانسحابي (التبرير والإسقاط).

أ- السمو: وهو توجيه الطاقة الداخلية الناتجة عن الغضب إلى تغيرات مقبولة ذات نتائج إيجابية فطاقة الغضب لدى الموظف تحول نحو إنجاز العمل.

ب- التعويض: إذا شعر الفرد بقصور في إحدى مهاراته فيعوضها بدرجة عالية من الكفاءة في مجال آخر فطالب يفقد القدرة على التكيف مع الآخرين فيكرس جهوده للحصول على تقدير عال في الدراسة،(الحنيطي،1993).

ج- الانسحاب: يتجنب الفرد بالانسحاب من موقف الصراع فيبعد عن الموقف الصراعي والأشخاص ذوي العلاقة.

د- التبرير: وهذا هو الأكثر استخداما وشيوعا، وهنا يطرح الفرد سببا مقبولا اجتماعيا ومنطقيا للسلوك بدلا عن السبب الحقيقي لتبرير سلوكه، ومثال ذلك الذي يفشل في دخول كلية الطب ويتذرع بأنه لا يستطيع أن يتحمل رؤية الدم.

ه- الإسقاط وهي إسقاط وإلصاق الخصائص التي لا نحبها بالآخرين، للتخلص من الشعور بالذنب والفشل، فالبخيل يتهم الآخرين بالبخل، والمدير الذي لديه ضعف في اتخاذ لقرارات يركز على هذا الخلل عند الآخرين، ويشعر بالراحة إذا شعر أن الآخرين لديهم نفس النقص (عسكر، 1983).

ثانيا: الصراع على مستوى الأفراد: وينشأ الصراع بين فردين أو أكثر، ويمكن رده إلى مصدرين هما: الأول: عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ، والثاني يضم المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم التعاون والرفض. وهذا النوع من الصراع مثلا يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه داخل المنظمة، حيث ينشأ هذا الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية. ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف ب(نافذة جوهاري) (العسكر، 1983).

الشكل (5)

نافذة جوهاري

أشياء يعرفها الفرد عن نفسه	الذات المكشوفة	الذات الخفية
أشياء لا يعرفها الفرد عن نفسه	الذات العمياء أشياء يعرفها الفرد عن الآخرين	الذات غير المكشوفة أشياء لا يعرفها عنه الآخرون

نافذة جوهاري (مذكورة في حريم، 1987).

وتقوم نافذة جوهاري على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها عن نفسه، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه وأشياء لا يعرفونها عنه، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد (حريم، 1987) وهي:

1- الحالة الأولى: (الذات المكشوفة) هنا يعي الفرد مشاعره وسلوكه ودوافعه وكذلك دوافع الآخرين ومشاعرهم، وهم على علم بمشاعر واضحة للجميع فيكون احتمال ظهور الصراع ضئيلا في هذا الموقف. وهذه أفضل الحالات جميعها فهو على بينة من مشاعر وادراكات ومعلومات ودوافع نفسه والآخرين وهذا التعبير يجعل التفاعل بينها أمر ممتع وغير مسبب للصراع.

2- الحالة الثانية: (الذات الخفية) وفيها يكون السلوك والأفكار معروفة للفرد نفسه، والمشكلة تكمن هنا في عدم معرفتها من الآخرين، حيث يحاول الفرد إخفاء بعض سلوكياته وأفكاره خوفا من ردود فعل الآخرين مثلا، وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع.

3- الحالة الثالثة: (الذات العمياء) وتمثل السلوك والأفكار غير المعروفة للفرد نفسه ولكنها واضحة للآخرين، كأن يكون الفرد مثيرا للغضب في تصرفاته وفي أسلوبه ولكنه لا يشعر ولا يدرك ذلك، وفي هذه الحالة لا يحاول الآخرون الحديث عن الفرد رغبة في عدم إحراجه، ولا يشعر الفرد في نفس الوقت أنه عبء على الآخرين، ويشعر أنه غريب على الجماعة، وهناك أيضا يوجد احتمال لظهور الصراع.

4- الحالة الرابعة: (الذات غير المكشوفة) وهنا يكون السلوك والأفكار غير المعروفة للشخص نفسه وللآخرين، فأحيانا يكتشف الفرد جوانب في نفسه لم

تكن معروفة لديه أو لدى الآخرين، وهذه المواقف يظهر الصراع بسبب سوء الاتصال، أو بسبب سوء الفهم بين الفرد والآخرين (العسكر، 1983)

يرى بلاك وموتن (Blake&Mouton , 1964)المذكور في **(العديلي،1995)**أن هناك خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد ممثلة ببعدين، هما:

أ- الاهتمام بالفرد.

ب- الاهتمام بالإنتاج.

وجعلا لهذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع ممثلة في:

أ- الانسحاب: وهنا ينسحب الفرد من الصراع لعدم حضور اجتماع أوعدم إعطاء جواب أو غير ذلك.

ب- التهدئة أو التلاطف: يقلل المدير التوتر ويدعو إلى التعاون ويؤكد على إمكانية الوصول إلى حل.

ج- الحل الوسط: يلجأ لحل الصراع بالوصول إلى اتفاق بين جوانب الصراع يتنازل كل طرف عن جزء من طلباته.

د- الضغط: وتعتمد على التهديد والقوة للتوصل إلى حل، وغالبا ما يكون الحل لصالح أحد الأطراف فقط على حساب الآخر.

و- حل المشكلة هنا الاعتراف بالصراع صراحة فتناقش جميع الأطراف الموضوع المشكل للوصول إلى حل فعال مقبول للجميع.

ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات.: ويكون داخل المؤسسة الواحدة بين وحدات المؤسسة مثل الصراع الذي ينشأ بين أقسام المديرية الواحدة التي يكون فيها احتكاك مباشر ,وتؤدي مهاما مشتركة وفي الإدارات والأقسام التي تكون المنظمات تطور وجهات نظر محددة عن أعمالها وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعندما تتفاعل هذه الجماعات فأن هذا النوع من الصراع يجعل عملية التنسيق والتعاون وأداء مهام العمل داخل المنظمة صعبا جدا، وبما أن الصراع بين الجماعات مثله مثل الصراع بين الأفراد قد يكون إيجابيا أو سلبيا فان على المدير في حالة نشوء الصراع بين الجماعات تعزيز التعاون بينهما وتجنب الإرباك الوظيفي الناجم عن حدوث هذا الصراع (الخضور، 1996).

يذكر (حريم، 1997) أن هناك عدة خصائص تسود الجماعات المتصارعة نورد منها.

1- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين نحن (داخل الجماعة)وهم (خارج الجماعة)
2- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكاً وتتوحد لتشكل جبهة متراصة لتهزم جماعات أخرى.
3- المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر لأفراد الجماعة الأخرى على إنهم أعداء.
4- أعضاء الجماعة المهددة يشعرون أنهم متفوقون وغالبا ما يبالغون في قولهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى.
5- يقلل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة إذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة والنقد السلبي.
6- إذا كانت الجماعة خاسرة يقل تماسك أعضائها ويعيشون قلقا متزايدا فيما بينهم، ويبحثون عن كبش فداء ليضعوا عليه اللوم في حال فشلهم.

وهناك من يضيف نوعاً رابعاً هو الصراع بين الفرد والجماعة حيث يرتبط هذا النوع من الصراع بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها ومدى امتثاله للقيم والمعايير التي تخضع لها الجماعة، ويندر أن يستمر هذا الصراع لفترات طويلة (محمد، 1997)

وينشأ غالبا عندما يخضع الفرد لقوانين وأنظمة جماعية، ويكون في نفس الوقت مدفوعا لسد حاجات معينة لديه، وعدم التوافق بين المطلبين يوجد نوع من الاضطراب والصراع الذي يدفع الفرد إلى ردود فعل تتمثل في العدوانية، وعدم التعاون مع الجماعة مثلا، كما تضع الجماعة أنماط سلوكية معينة، تأخذ صفة الإلزام في كثير من الأحيان، كما أن لدى الجماعة أساليب متعددة تستطيع من خلالها إلزام الأفراد بنمط سلوكي معين، قد يكون منها منع الفرد من تحقيق بعض الأهداف الخاصة به كعقاب له، مما يجبر الفرد على الدخول في صراع مع الجماعة أو الامتثال لهم. أيضا إصدار المدير لتوجيهات وأوامر لا تتفق مع وجهة نظر وتطلعات مرؤوسيه قد تواجه بالرفض من قبلهم، وبالتالي دخول الجماعة في

صراع مع مديرهم، إلا أن مثل هـذا قـد يكـون عقلانـي لان المرؤوسـين لا يستطيعون غالبا بطريقة أو بأخرى كسب هذا الصراع لصالحهم، لان المدير هـو الأقرب لكسب هذا الصراع لصالحه (المعجم الوسيط، 1992).

وهذا الصراع الذي ينشأ بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة. يأخـذ شـكلان هما:

أ- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع بين الجماعات في المستوى التنظيمي الواحد.

ب- الصراع الرأسي: هذا النوع يقع بين وحدات إدارية تنتمـي إلـى مـستويات مختلفة كالصراع بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكـن إيجازهـا بمايلي:

1- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام.

2- التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الـصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز آدائها عن آداء باقي الجماعات. فجماعـات العمل داخل أقسام النسيج مثلا تتنافس بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية.

3- الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مـستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقـة تعكـس مـصالحها وأهدافها.

4- الصراع بين الإدارات وظيفيا: تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمـال لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بآدائها. فالتنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.

5- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلـب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع. حيث ينظر التنفيـذيون إلـى الاستشاريين على أنهم أفـراد منظـرون لا يملكـون الخبـرة الفنيـة، ينظـر

الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف (العميان، 2005).

أشار(عسكر، 1983) أن هناك ثلاثة اتجاهات لإدارة هذا النوع من الصراع تتمثل في:

أ- الاتجاه التفاوضي: ويركز على التعامل مع المجموعات التي تتنافس على الموارد، إما بتقليل طلبات المتنافسين، أو بزيادة الموارد المتاحة.

ب- الاتجاه البيروقراطي: ويركز على الصراع الناتج عن السلطة في التنظيم عندما يحاول الرؤساء فرض الرقابة الرسمية على المرؤوسين في ظل مقاومة المرؤوسين لهذه السلطة.

ج- اتجاه التنظيم: ويركز على التنسيق بين النظم، وبشكل خاص على النظم التي تتعامل على مستوى العلاقات الأفقية بين الوظائف في التنظيم وهنا لابد من القيام بما يلي:

أ- تعديل نظام الحوافز.

ب- تقليل الاعتماد المتبادل بين الوظائف، وتخفيف الضغوط التي تمارس للحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات. وقد يحدث الصراع على نمطين:

ج- الصراع التنظيمي الأفقي.

د- الصراع التنظيمي الرأسي.

رابعا: الصراع على مستوى المنظمات. هذا النوع من الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لان المنظمة تتعامل مع جهات متعددة، حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون ومجتمع محلي، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعارض أو تتنافس معها، فيحصل الصراع بين المديرين والمالكين وذلك لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، وكذلك المستهلكون يضغطون عليهم لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم أيضا، في حين ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها.

ترى (البلبيسي، 2003)أن الصراع يحدث بين المؤسسات المختلفة التي تمارس نشاطا معينا مثل الصراع بين الشركات التجارية ذات الأنواع المتشابهة في الإنتاج والخدمة فيحدث هذا بسبب المنافسة والحصول على موارد ما، تمكنها من القيام بأعمالها، واستقطاب الكوادر الكفوءة، لتحقيق مكاسب معنوية وتحسين فاعلية المنظمة.

ويضيف (العديلي،1995) مستوى خامس وهو الصراع الاستراتيجي: وهذا يختلف عن الصراع بين المؤسسات أو على مستوى المؤسسات بأنه مخطط له ويكون نتيجة خطة مرسومة منذ البداية لتحقيق فائدة أو مصلحة ذاتية ويتم تقويم الفائدة من خلال الآداء وتكون على شكل زيادة أو ترقية من المنظمة لمجموعة أفراد أو زيادة تأثير وسلطة.

أنواع الصراع:

للصراع أنواع عديدة، فهناك نزاعات وصراعات بين الأفراد أنفسهم، وثمة تناقض بين الإدارات والأقسام فيما بينها، وثمة تناقض بين منظمات وأجهزة ومنظمات وأجهزة أخرى، ويظهر الاختلاف بينها في عدد من الجوانب فهي تختلف من حيث الميدان الذي تقع فيه، وتختلف من ناحية، رغبتنا في الشيء أو رغبتنا في البعد عنه. كذلك تختلف من حيث تدخل العوامل اللاشعورية فيها. ومن هنا وجد أكثر من تصنيف واحد لأنواع الصراع ومن هذه التصنيفات التي يتفق عليها معظم الباحثين التصنيفات الآتية:

1- الصراع المنظم أي المخطط له، ويستخدم في تضامن الجماعات.
2- الصراع غير المنظم. وهو الصراع التلقائي، ويستخدمه الأفراد بصورة فردية مثل الشكوى والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.
3- الصراع التنافسي. وفي هذا النوع من الصراع يكون فيه ربح لطرف واحد فقط على حساب الأطراف الأخرى.
4- الصراع الممزق (الهدام) يهتم هذا النوع بالهزيمة وإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
5- الصراع الترغيبي أو الجاذب يتم إيجاده بشكل مقصود لتحقيق الأهداف المعلنة والحقيقية.

6- الصراعات التي يساء توجيهها: هي الصراعات التي يتم فيها توجيه الصراع لأطراف لا علاقة لها بالصراع حول أمور أيضا ليس لها علاقة بالصراع. وهذا ناتج عن عزو أفراد الصراع لأطراف وأمور لا علاقة لها بالصراع.

7- الصراعات المضللة: يعزى هذا النوع لسوء الفهم وينتج نتيجة للصعوبات في الاتصالات.

8- الصراعات المنقولة: وفيه يتم توجيه الصراعات إلى الأطراف التي لا علاقة لها بالصراع وأمور وقضايا لا علاقة لها بالصراع.

9- الصراعات المعبرة: وهي الصراعات التي تتصف بالرغبة عن التعبير عنها بالعدائية.

10- صراع الإقدام: وفيه يكون أمام الفرد فرصتان موجبتان وعليه أن يختار واحدة.

11- صراع الإقدام والتجنب: يكون فيه الفرد منجذبا لشيء وبعيدا عن شئ آخر في نفس الوقت ويحسم الصراع من خلال الاتجاه نحو القطبين الموجب أو السالب ولكن عادة ما تتضمن كل حالة قدرا من الإحباط.

12- صراع التجنب: وفيه يكون الفرد محصورا في موقف له جانبان سلبيان وعادة ما يواجه الفرد عوائق مادية واجتماعية ونفسية تمنعه من الهرب من الموقف مما يسبب له التوتر والقلق(عسكر، 1983).

أما(عسكر، 1983، والرفاعي،1983) فقد حددا الأنواع الآتية للصراع:

1- صراع الإقدام: وفيه يكون أمام الفرد فرصتان موجبتان وعليه أن يختار واحدة. حيث نكون أمام رغبتين إيجابيتين من حيث الانجذاب ولكل منهما رغبة تتجه نحو أمر أوظرف أوشي نريد الحصول عليه، ولكن علينا أن ننتقي بين الأمرين أو الشيئين لأننا لا نستطيع الحصول عليهما معا.

2- صراع الإحجام: يكون الشخص في صراع الإحجام مسرحا لنزاع بين دافعين كل منهما يدعوه إلى تجنب حالة ما ولا يستطيع تجنب الحالتين معا. ومثال على هذا النوع من الصراع، الجندي في المعركة لا يرغب في الهجوم خوفا على حياته، ويخاف من الهرب لئلا يتهم بالجبن، وعليه أن يختار بين الحالتين. إن

هذا النوع من الصراع شديد الوقع على الفرد أحيانا وخاصة حين يكون التهديد الموجه للذات قويا في كل من الطرفين. لذلك نراه يطول أكثر مما يطول صراع الإقدام، وكثيرا ما نجده قائما وراء الفرد من حقل الجنوح والسلوك اللااجتماعي. انه قد يحل عن طريق هروب الفرد من حقل الصراع كله، ولكن الهروب نفسه قد يوقعه في شكل من الإحباط، أو يوجهه نحو الجنوح سعيا وراء التعويض.

3- صراع الإقدام والإحجام: ينطوي صراع الإقدام والإحجام على نزوع إلى شيء ورغبة في تجنب آخر يأتي لاحقا بذلك الشيء أو يكون الشي نفسه منطويا عليه. فالشخص هنا في موقف ينطوي على رغبتين في اتجاهين: اتجاه الواحدة إيجابي والثانية سلبي، ولذلك يرمز لهذا الصراع أحيانا بإشارتي موجب وسالب. فنحن نرغب في مشاهدة مباراة كرة القدم ولكننا نخاف على الدراسة. يعتبر هذا النوع من الصراع أخطر الأنواع من حيث ما يمكن أن يقود إليه من حالات الإحباط والقلق والاضطراب الحادة. فإذا كانت النتائج الموجبة للموقف والنتائج السالبة له على درجة واحدة تقريبا من الأهمية بالنسبة للشخص، فإن الصراع قد يطول وتشتد أخطاره مع طول استمراره. وفي هذه الحالات كثيرا ما يأخذ الصراع الشكل الرابع حين تظهر دوافع جديدة.

4- صراع الإقدام والإحجام المزدوج: هذا النوع يصيب النوع الثالث وهو صراع الإقدام والإحجام. فالشاب الذي يرغب في الانتساب إلى كلية الطيران ويخاف أخطار الطائرة، ويكون بذلك في صراع من نوع الإقدام والإحجام، بل يجد في المرتب العالي الذي يتقاضاه المتخرج من تلك الكلية دافعا جديدا يدعوه إلى الإقدام، ولكن الدافع الجديد لا يقضي على جانب الإحجام بل يقوي ويدعم جانب الإقدام. قد يساعد الدافع الجديد على سرعة إيجاد المخرج، وقد تبقى المسألة صعبة حين يظهر دافع جديد إلى جانب الإحجام. (الرفاعي، 1981، العميان،2005، الدهان، 1992).

وقد حدد مارش وسيمون (March&Simon ,1985) المذكور في **(الطويل، 1986)** أنواع الصراع التالية:

أ- صراع فردي وهذا يكون أثناء ممارسة الفرد لعملية اتخاذ القرار.

ب- صراع منظمي وهذا يشتمل على أفراد النظام وجماعته.

ج- صراع قائم بين النظم أو بين الجماعات. فالصراع الفردي يمكـن أن يحـدث بسبب عدم القدرة على مضاهاة البدائل أو عدم قبولها وتتوقف اسـتجابة الفـرد على طريقة إدراكـه لـسبب الـصراع ومـصدره. وقـد قـدم آرجـرس، (Argyris , 1957) تصوره للصراع قائلا بأن هذا الصراع يمكـن أن يحـدث عندما:

1- يريد الفرد أن يمارس شيئين مرغوبين ولكن الواقع يفرض عليه اختيار أحدهما.

2- عندما يكون لدى الفرد خيار بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما.

3- عندما يكون الفرد ميالا لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتنفه المخاطر.

4- عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوبة ولكـن تكتنـف كـلا منهـا المخاطر. بينما عالج لوثانز،(Lothans ,1977) هذا المستوى من الصراع من منظور أن الفرد عضو في نظام ما، ولذلك فهو يعتبر الصراع وينظر إليه على انه نابع من احباطات يعيشها النظام، أو صراع فـي أهدافـه، أو أدواره. أمـا الصراع المنظمي فيمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيـق مصالحها على حساب وحدات أخرى فيه. وقد بين(لوثـانز)أن هنـاك أربعـة مجالات من الممكن أن يظهر فيها الصراع:

1- صراع هرمي مثل صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم.

2- صراع وظيفي: مثل صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.

3- صراع خطي: صراع مدير المدرسة مع المشرف.

4- صراع رسمي وغير رسمي مثل الصراع بين معايير تجمعات المعلمين نحـو قضية ما

وبين (الغزاوي، 2006) الأنواع التالية للصراع هي:

1- الصراع الوقتي (الزمني).

2- الصراع الخفيف أو العنيف.

3- الصراع المزمن.

4- الصراع المركب.

5- الصراع البسيط.
6- الصراع الشعوري واللاشعوري.

وأخيرا تدرج الدراسة جدولا تبين فيه بعضا من أنواع الصراع التنظيمي على النحو الآتي:

الشكل (6)

أنواع الصراع التنظيمي

وفقا لمستوياته	وفقا لاتجاهاته	وفقا لآثاره	وفقا للتنظيم	وفقا للتخطيط	وفقا لمصادره
داخل الفرد	الرأسي	إيجابية	المنظم	الاستراتيجي	الانفعالي
بين الأفراد	الأفقي	سلبية	غير المنظم	غير المخطط له	من اجل المصادر
بين الجماعات					من اجل الأهداف
					الفكري
					حول الضرورة
العسكر، (1983)	الديب، (1987)	عبدالوهاب، (1998)	الدهان، (1980)	الدهان، (1980)	الشخص، (1994)

المصدر: إعداد الباحث ،

يجب أن نلحظ أن هذا لا يعني بأن كل صراع يجب أن يمر بتلك المراحل، كما أنها لا تعني أن طرفي الصراع هما في نفس المرحلة أثناء صراعهما مع بعضهما البعض.

وستتناول الدراسة بعض هذه الأنواع على النحو الأتي:

أولا: أنواع الصراع وفقا لمستوياته ينقسم إلى الأقسام الآتية(عسكر، 1983)**:**

أ- صراع الفرد مع ذاته: وهذا النوع من الصراع يحدث لدى الفرد عندما يجد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث يصعب عليه تحقيقها معا.

ب- الصراع بين الأفراد: ينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر، ويمكن رده إلى مصدرين هما: الأول: عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ، والثاني يضم المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم التعاون والرفض.

ج- الصراع بين المجموعات: هذا النوع من الصراع هو الذي ينشأ بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

د- الصراع الأفقي وهذا النوع من الصراع يقع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.

ه- الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا (العميان،2005).

ثانيا: أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته (الديب، 1987).

أ- الصراع التنظيمي الأفقي: يحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى واحد، دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الأخرى، وتربط فيما بينهما غالبا علاقة اعتماد مشترك.

ب- الصراع التنظيمي الرأسي: ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كاختلاف الرؤساء مع المرؤوسين.

ثالثا: أنواع الصراع وفقا لآثاره فينقسم إلي **(عبدالوهاب، 1998):**

آثار إيجابية تتمثل في:

1- اختلاف الخصائص لجماعة ما يقود إلى الإبداع في حل المشكلات.

2- إن عدم الاتفاق بين أفكارٍ جديدة تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب إلى سلوك مرغوب يرضى عنه الجميع.

3- يعمل على تماسك الجماعة عندما تكون في خلاف مع جماعات أخرى .

4- د يؤدي إلى إحداث تغيرات في الأوضاع القائمة في المنظمة ويزيد من حيويتها وفعاليتها.

5- عمل على فتح قنوات اتصال جديدة مما يعمق الثقة ويوفر المعلومات ويـساعد على سهولة انسيابها. ويكون خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حـل الصراعات مستقبلا (السويلم، 2001).

6- يعتبر غالبا منفذا للتوترات الحبيسة الناتجة من تعارض أو اخـتلاف الـدوافع والحاجات في جماعات السلوك الإنساني في التنظيم (عيد،1997).

7- يجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخـل الإدارات فـي المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه .

8- ولد مزيدا من الطاقة لدى الأفراد،حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنـه يـوقظهم ويحركهم(رمضان، 2001).

أما الآثار السلبية تتمثل في:

أ- إعاقة وصول المنظمة لتحقيق أهدافها.

ب- تعطيل آلية اتخاذ القرارات (الشخص، 1994).

ج- يقود إلى هدر الجهود والوقت والمواد نتيجة الانشغال به.

د- يعمل على عدم الثقة ، واحترام الذات،وسوء العلاقات بين العاملين

ه- ساعد على ظهور المصالح الشخصية، وبروز الأنانية والاسـتئثار بالمـصالح. (السويلم، 2001).

و- تسبب في زيادة الضغوط النفسية والعاطفية والوجدانية للأفراد، التي قد تـسبب ترك بعضهم للعمل.

ز- ينمي الشعور الخسارة، وانخفاض الروح المعنوية، والإحبـاط لـدى الأفـراد والجماعات نتيجة لعدم القدرة على التكيف مع مواقف الصراعات المتعارضـة (الرويلي، 2003).

رابعا: أنواع الصراع وفقا لتنظيمه (الدهان، 1980).

هناك عدة أنواع للصراع وفقا لتنظيمه نذكر منها.

أ- لصراع المنظم: وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التـي تتطلـب تضامنا جماعيا وثم استخدام المفاوضات للوصول للأهداف، وفي حالة الفشل في تحقيق الأهداف يتم لجوء هذه الجماعات لوسائل أخرى كعدم التعاون مثلا.

ب- لصراع غير المنظم: وفي هذا الصراع تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخير عن العمل.

خامسا: أنواع الصراع وفقا للتخطيط (الدهان، 1980).

أ- لصراع المخطط أو الاستراتيجي: وهو الصراع المقصود الذي يتم الدفاع عنـه ضمن خطة موضوعة، ويكون لتعزيز المصالح الشخصية للفرد أو المجموعـة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه، وكل من يقف ضد تحقيق هـذا الهدف يعتبر خصما.

ب- لصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غيـر المقـصود والـذي ينـتج ويتطور نتيجة لظروف معينة.

سادسا: أنواع الصراع وفقا لمصدره (الشخص، 1994).

1- الصراع الانفعالي: ويحدث عندما تشعر الأطراف المتـصارعة أن مـشاعرها وانفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة.

2- الصراع من أجل المصادر: يحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مـصادر نادرة سواء أكانت هذه المصادر مادية أم معنوية، كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

3- صراع القيم: ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينـة كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.

4- صاع الهدف: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمـل مـا غير متطابقة.

5- الصراع: عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرهـا أو أدراكاتهـا غير متوافقة،فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصـة عنـدما يتعلـق الموضوع باتخاذ قرارات.

6- صراع الضرورة: في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما فإن صراعا يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساسا على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.

أسباب الصراع:

يستغرق العمل جزءاً كبيراً من حياتنا، فنحن نقضي أكثر من حـوالي سـبع أو ثماني ساعات في اليوم، لخمسة أيام في الأسبوع، ولمدة تتراوح بين أربعين وخمسة وأربعين عاما في العمل، أي ما يناهز المئة ألف ساعة خلال حياتنا!وبطبيعة الحال، فان جزءاً كبيراً من هذا الوقت نقضيه في العمل مع الآخرين.

وبعض هؤلاء الذين نعمل معهم ومع آخرين غيرهم نـشاطرهم اهتماماتنـا وأنشطتنا. كما أن هناك من لا يشاركنا بيئة العمل غير أنهم أيضا أصدقاء ، أن أقل

من ربع الأشخاص الذين نعتبرهم أصدقاء هم أيضا زملاء عمل، إن زملاء العمل هم أولئك الذين نحتك بهم بحكم طبيعة عملنا لكن قد لا تكون لهم نفس مكانـة الأشخاص الذين نختارهم بمحض إرادتنا، لنستمتع بوقتنا معهم بعيدا عن جو العمل. وعلى الرغم من الفوارق ما بين زملاء العمل ومن هم خارج بيئـة العمـل، إلا أن علاقات العمل تظل مع ذلك في غاية الأهمية، قد تكون مصدرا للرضـا الـوظيفي والدعم حينما تسير سيرا حسنا. إن علاقات العمل المساندة ترتبط على الدوام بمدى بعد الموظف عن الإحساس بالقلق والاكتئاب والأمراض العضوية، من ناحية ثانية، فان علاقات العمل من الممكن أن تكون مصدرا للضيق الشديد وعدم الرضا عنـدما تنشب الخلافات. إن الصراعات أو الخلافات البسيطة تعد بالتأكيد من الأمور الشائعة في بيئة العمل، حيث تعتبر الاختلافات البسيطة في الرأي أو المناقشات الحادة بـين الموظفين من مظاهر بيئة العمل التي يستحيل تفاديها.

وفي الحقيقة، فإن بعض هذه الخلافات في العمل من الممكن أن تكون مثمرة إذا ما تمخضت عن حلول إبداعية، حيث أنها تتطابق في الواقع مع أعلى درجـات

الرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فلو أثارت الاختلافات والخلافات، سواء أكانت حقيقية أم متخيلة، شعورا سيئا، فمن الممكن أن يبقى مثل ذلك الشعور لفترة طويلة بل وتزداد حدته، ويخلق المزيد من الضغوط والتعاسة بمرور الزمن. وبالتالي فإنه لا بديل عن تسوية المسألة، ذلك أن الخلافات الشخصية من الممكن أن تبقى لفترة طويلة، بل وتزداد حدتها. وهذا الوضع صحيح بصفة خاصة عندما يعمل شخص ما على خلق مشكلة ما، ويفشل في الوقت نفسه في الاعتراف بوجودها. وبالتالي إن الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وانه يتفاوت من منظمة إلى أخرى. داخل المنظمة من الصعب حصرها.

يرى(هدج وأنثوني (Hdge&Anthony) المذكور في (أبو بكر، 1995) كلا من الأسباب الآتية: للصراع:

1- لتعارض أو التغير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فأن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

2- لتغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة أو نقصان الصلاحيات قد تسبب صراعا للفرد أو للجماعة.

3- لتغير في المركز: قد يسبب التغير في المركز صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

4- لتداخل في العمل أو الازدواجية: ويكون هذا عندما يقوم شخصان أو أكثر بالعمل.

5- لتنافس على الموارد: يكون هذا التنافس عندما يكون هناك تنافس بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد.

6- لاختلاف في الثقافة: يحمل الأفراد ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

وأشار (القريوتي، 2000) أن هناك أسباباً تنظيمية وأسباباً شخصية للصراع:

وتتمثل الأسباب التنظيمية فيما يلي:

1- نمط اتخاذ القرار بالمشاركة. وهدف هذا الخيار هو لسماع أكثر من وجهة نظر وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، وهناك آليات تقوم على الندبة والاحترام المتبادل.

2- عدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين. هذا يقود إلى احتمالات اكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانياته أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف.

3- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام. أن القواعد والإجراءات الواضحة للعمل تعتبر وسيلة تحول دون تضارب الجهود وحصول النزاعات.

4- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت. العامة للتنظيم. إذا تفاوتت المعايير في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات.

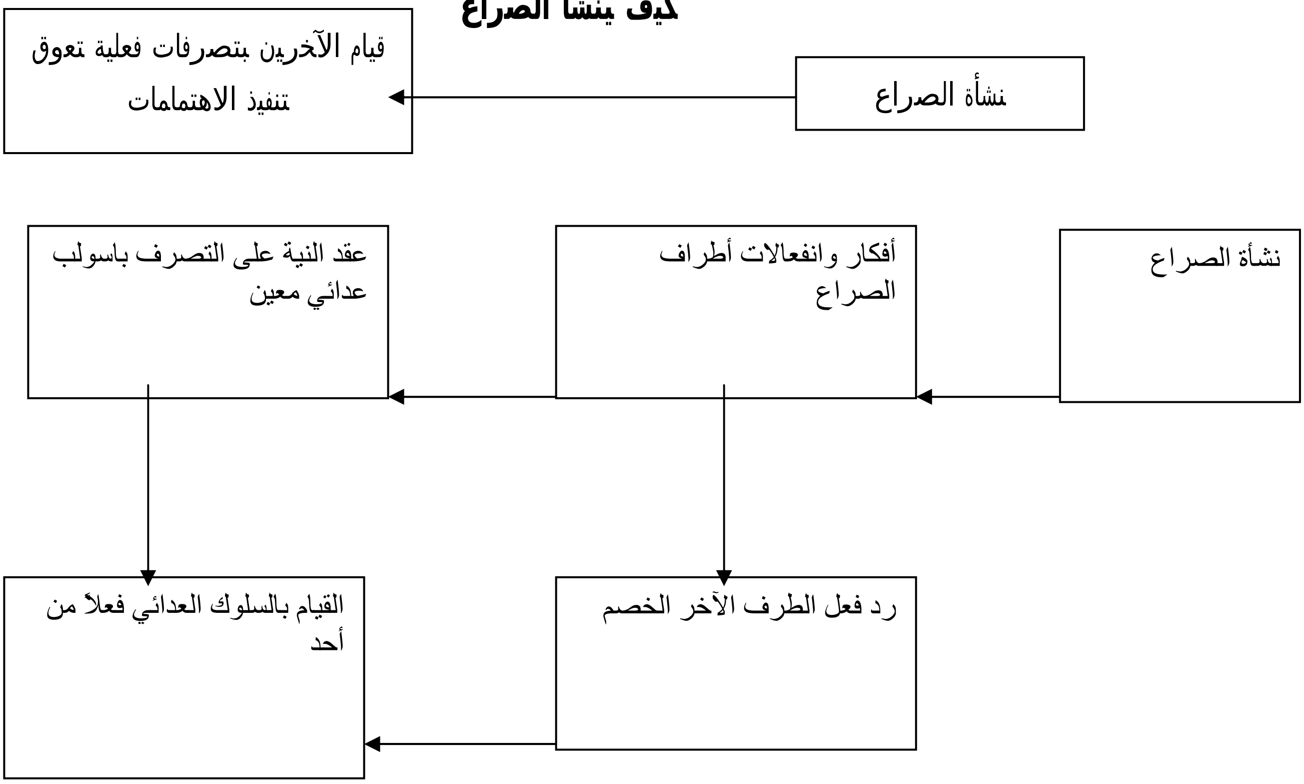
5- تعدد المستويات الإدارية: كلما كان الأسلوب المتبع مركزياً، كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات، فأن كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، فإن فرصة تغيير أهداف عملية الاتصالات تكون اكبر، بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة.

6- ترابط أو استغلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها. ترتبط المشكلة في عملية المراحل التي تمر فيها عملية إنتاج السلع أو تقديم الخدمات في بعض القطاعات بخطوات متتابعة، حيث يعتمد قيام العاملين بمهامهم على بعضهم بعضاً. حيث يمر العمل بمراحل عدة يؤدي المهام فيها موظفون مختلفون، مما يجعل العمل معتمدا على التعاون بين كافة الأطراف. وفي مثل هذه الأوضاع تحصل الصراعات، في حال عدم التنسيق واختلاف سرعة ودقة العمل.

7- محدودية الموارد. إن قلة من المؤسسات تعمل في أوضاع مالية مريحة جدا. إذ لابد أن تكون الموارد محل مزاحمة كافة الوحدات الإدارية فيها، مما يوجد صراعا على نصيب كل منها.

الشكل (7)

كيف ينشأ الصراع



المصدر، (ماهر، 2003)

يوضح الشكل (7) الأسباب التنظيمية للصراع

يورد الشكل (7) الذي يوضح طبيعة ونشأة الصراع داخل الفـرد فالـصراع عنده يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفـرد واهتمامـات الآخـرين، وعندما يشعر بهذا التعارض، فإنه يعتقد بأن تصرفات الآخـرين سـوف تعتـرض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعتـرض اهتمامات الفرد، والتي يكون من نتيجتها حدوث الصراع بـين الفـرد والآخـرين. وعندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، فإدراك أطراف النزاع أو الـصراع لوجود هذا الصراع يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم – كما يقول (ماهر)- يفكرون في أتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الوقت ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الجوانب، والأطراف المشتركة في الـصراع، وهـذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الجانب أو الطرف الآخر هو الـصراع، وتتكـرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة يشير (سلطان، 2002)إلى أن هناك مجموعتان أساسيتان من أسباب الصراع هي:

أ- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي.
ب- العوامل المتعلقة بالعلاقات بين الأفراد.

لعله من الواضح أن أهم سبب للصراع داخل المنظمة هو التنافس على الموارد المحدودة.(النمر،1994) فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة والصراعات تحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الأفراد. فكل فرد يحاول المبالغة في ما يقدمه للمنظمة لكي يصل إلى نصيب عادل من الموارد المتاحة. أيضا هناك سببان آخران هما:

أ- الغموض حول السلطة: وهذا يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة.

ب- الغموض حول المسؤولية: وهذا يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل .

أما (المغربي، 1995) يشير إلى أن الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وأنه يتفاوت من منظمة إلى أخرى. ويعود الصراع إلى أسباب عديدة يمكن أجمالها فيما يلي:

1. العلاقات الاعتمادية وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
2. اختلاف الأهداف: رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية. فمثلا إدارة الإنتاج حرصا منها على استمرارية الإنتاج وتوفر المواد الأولية اللازمة قد تبالغ في تقدير مستلزماتها مما يتعارض مع بعض أهداف إدارة المشتريات أو إدارة المالية وغيرها.
3. التنافس على الموارد: إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكاناتها المادية ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك المواد قبل نفادها. ففي ظل الندرة تتنازع

وحدات التنظيم لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الوحدات الأخرى.

4. صراع الدور: إن الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من اجل أداء وظيفته أو واجبه. فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

5. تفاوت الصفات الشخصية: إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم.

6. اختلاف الإدراك: وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر. وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والأهداف وغير ذلك.

7. التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي. فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم.

8. الرضى الوظيفي: إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله (الإهمال)أو إلى تغيبه. وقد يكون عدم الرضا شديدا ويدفع بالفرد إلى ترك العمل.

وأشار(سلطان،2002) أن هناك أسبابا شخصية للصراعات التنظيمية تتمثل في الآتية:

1. إن الصراع عادة ما ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد، بالإضافة لأسباب أخرى كالهيكل التنظيمي أو تعارض المصالح وتضاربها.

2. التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين، فالفرد عادة ما يهتم لماذا يتصرف الآخرون هكذا ؟

3.خطأ في الاتصال، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا ما يكون هداما وليس بناء، فيكون رد فعل الفرد تجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى كثير من الخلافات والصراعات.
4. من الأسباب الشخصية للصراع أيضا عدم الثقة، فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات والصراعات.
5.السمات الشخصية: فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.

وأخيرا إن الصراع داخل المنظمات ينبع من العلاقات بين الأفراد ومن الخصائص الشخصية للأفراد، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة.

يذكر (جواد، 2000) إلى إن من بين العوامل التي تدعو إلى نشوء الصراع ما يأتي: العامل النفسي أو الذاتي. اختلاف والأفراد في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، الأمر الذي يجعلهم جميعا في مواقف وعلاقات متباينة، من بينها علاقات النفرة والبغضاء والعداوة على اختلاف أنواعها ودرجاتها وحدتها. وقد حدد علماء السلوك (هاشم، 1978) ثلاثة أنواع للصراع يمكن أن تنشأ بسبب العامل النفسي هي:

أ.صراع ينشأ عندما يرغب الفرد في إنجاز عملين محببين بدرجة متساوية وهو في واقع الحال قادر فقط على إنجاز عمل واحد منهما.
ب.صراع ينشأ عندما يفرض على الفرد اختيار أحد أمرين وهو غير راغب بهما بشكل متساو، وإن اختيار أي منهما لا يحقق له ميزة تفضيلية.
ج.صراع ينشأ عندما يصبح على الفرد أن يختار عمل معين يحبه ويود لو تحقق، إلا أن مثل هذا التحقق يعرضه لخسارة أو عقوبة أو يعرضه لحالة الإجهاد.
د.عامل السلطة. أحد مظاهر بعض منظمات الأعمال هو مغالاتها بتمركز السلطة وعدم توزيعها أو تخويلها إلى الآخرين. وبالتالي فان تمركز السلطة يؤدي إلى إساءة استخدامها، الأمر الذي قد يدعو إلى نشوء حالة صراع داخل المنظمة.
ه.عامل المصلحة (المصالح). الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى نشوء الصراع فيما بين الأفراد لتضارب المصالح.

و.العامل الثقافي. قد يمتد الخلاف بين الأفراد والمنظمات فيأخذ أطوارا عدة لتسبب الصراع في المنظمة، ويكون سبب هذا الخلاف هو التباين الحاصل في المستوى الثقافي أو التعليمي لأي طرف من أطراف الصراع

ز.العامل البيئي. تتباين وجهات نظر الأفراد والمنظمـات ا تجـاه الموضـوعات والأمور الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وكـل مـنهم يفـسر ويبرر مردود وأثر أي عامل من هذه العوامل بالطريقة والشكل الذي تمليه عليه اتجاهاته وآرائه ومكوناته الذاتية (فرد أو منظمة).

يضيف(سيزلاجي، 1991) نوع آخر هـو الـصراع الـسلوكي والـصراع العاطفي،إن هذا التباين والاختلاف يؤدي في بعض الأحيان إلى الإخفـاق فـي تحقيق التوازن بين توجهات وأهداف الأفراد أو المنظمات مما يدفع إلى نـشوء حالات الصراع المحتملة، اعتمادا علـى قـوة الآراء والاتجاهـات والمـذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية العامة التي تحكم تصرفاتهم وسـلوكياتهم. العامل المنظمي. وقد ينشأ الصراع لأسباب منظمية (تنظيمية) هيكلية بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية دورا في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الإدارية، أو تداخل الأنشطة والفعاليات أو تمركـز الـصلاحيات، أو عدم وضوح الاختصاصات.

ويشير (العديلي، 1995) إن صراع الجماعات الداخلي يحدث نتيجة لعاملين:

أ- تنسيق العمل بين الجماعات.

ب- أنظمة الرقابة التنظيمية.

يضيف (حريم، 1997) إلى أن من بين مصادر وأسباب النزاع بين الجماعـات النقاط الآتية:

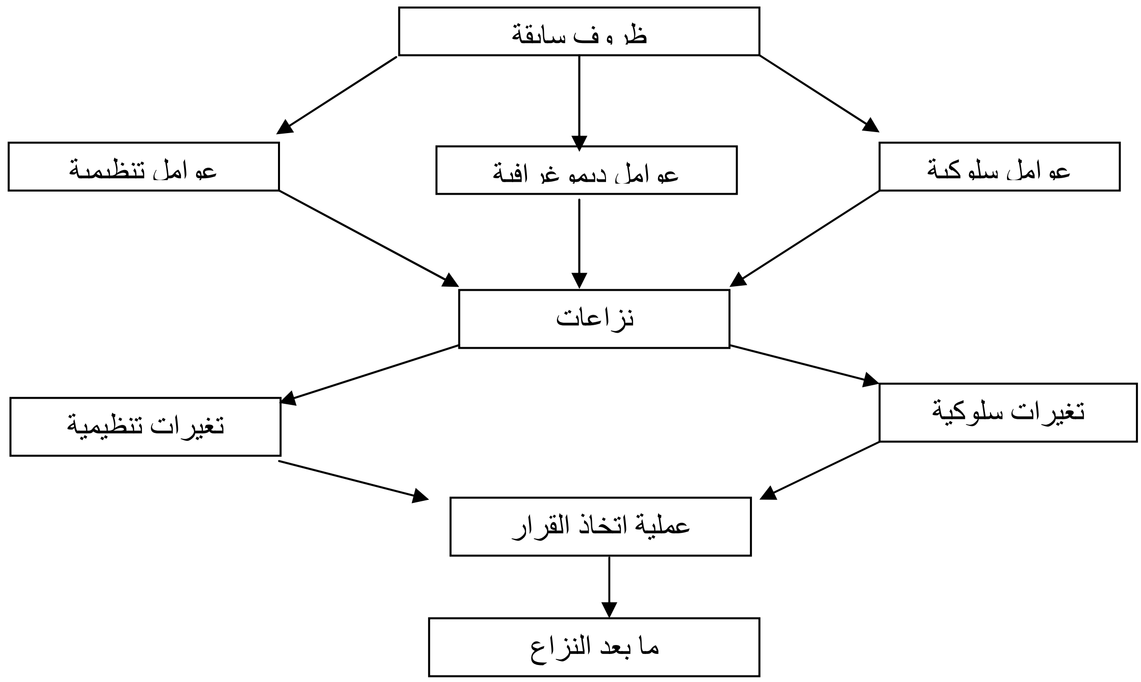
1. المنافسة على الموارد المحدودة.
2. المنافسة على المكانة أو المركز.
3. المنافسة على القوة والسلطة.
4. المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.
5. النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية.

6. النزاع بين الأجهزة والجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية.
7. التنافس في الأداء.
8. تفاوت معدل النمو والتوسع بين الوحدات المختلفة

وكما يوضح الشكل (8) تعارض بين اهتمامات الفرد.

الشكل (8)

الحالات التي تساعد على حدوث الصراع



(المصدر m.Afzalur Rahim, Managing conflict organizations,1992,p.60)

استراتيجيات حل الصراع:

يتم التعامل مع الصراع وفق استراتيجيات متنوعة من قبل المديرين تتم حسب مفهومهم وخبراتهم وفكرهم الإداري. ولما كان هناك نتائج إيجابية وسلبية للصراعات التنظيمية فإن الوضع يحتم على الإدارة أن تلجأ إلى حل هذه الصراعات بإتباع استراتيجيات مختلفة، فهناك استراتيجيات على مستوى الأفراد واستراتيجيات على مستوى المنظمة: ومن هذه الاستراتيجيات التي على مستوى الأفراد تتمثل في النقاط الآتية:

1. إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع. هذه الإستراتيجية لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية. كما إنها تبقي الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.
2. إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر. تتميز بأنها تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخرين. احتمال تكرار الصراع في المستقبل.
3. إستراتيجية يكسب فيها الجميع. تتمثل هذه الإستراتيجية بأنه: يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه. وتعتمد اسلوب مواجهة المشاكل معا، ويعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئا غير سليم يتعين الانتباه إليه.

أما استراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة: هنالك أساليب متنوعة لمعالجة الصراع بين الأفراد. وقد يكون اسلوب ما أكثر ملاءمة من غيره لإدارة الصراع وظيفيا معتمدا في ذلك على الموقف. **وقد قام بليك وموتون، (1964 , Blake&Mouton)** بتقديم مخطط مفاهيمي لتصنيف أساليب معالجة الصراع بين الأفراد متمثلاً في النقاط الآتية:

1.التجنب: الإهمال، و الفصل الجسدي بين أطراف الصراع.
2.التفاعل المحدود للأفراد
3.التهدئة التخفيف أي تقليل نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع.
4.التوفيق حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع، إذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة.
5.استراتيجية استخدام القوة: أي تستخدم القوة لإنهاء الصراع.
6.استراتيجية المواجهة: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، ويمكن استخدام الأساليب التالية كتبادل وجهات النظر، التركيز على هدف استراتيجي، مرغوبا فيه من قبل كل المجموعة(العميان، محمود، 2005، رحيم، 1997).

يشير (المدهون، 1995) إلى أن الإدارة تلجأ إلى حل هـذه الـصراعات بإتبـاع استراتيجيات مختلفة ومن هذه الاستراتيجيات ما يأتي:

1. إستراتيجية التجنب: وتتمثل هذه الإستراتيجية بتجنب (أو الانسحاب) من الصراع وعدم مواجهة الطرف الآخر لأسباب مختلفة لعل أهمها:
2. عدم قدرة الفرد على المواجهة.
3. تأجيل المواجهة إلى ظرف مواتي آخر.
4. تجاهلها حتى تهدأ الأمور وبالتالي معالجتها بعد جمع المعلومات الكافية بحكمة.
5. ترك الصراع للزمن الذي هو كفيل بحلها.
6. إستراتيجية الاستيعاب: تتمثل هـذه الإسـتراتيجية بتجاهـل الفـرد لمـصالحه واهتماماته ومشاعره وأفكاره من اجل السماح للطرف الآخر بالحصول على ما يريده وذلك بهدف تحقيق مصلحة التنظـيم. أو بعبـارة أخـرى تتمثـل هـذه الإستراتيجية بتنازل الفرد عن وجهة نظره لوجهات النظر الأخرى المعارضـة له.
7. إستراتيجية المنافسة: تتمثل هذه الإستراتيجية بمحاولة كل طرف مـن أطـراف الصراع تحقيق مكاسب وأهداف على حساب الطـرف الآخـر، وتقـوم هـذه الإستراتيجية غالبا على المنافسة من مراكز القوى. ومن التأثيرات السلبية التـي تتركها هذه الإستراتيجية هي: عدم تشجيع الولاء للقرارات الصادرة واحترامهـا أو تنفيذها داخل التنظيم.
8. إستراتيجية حلول الوسط: تتمثل هذه الإستراتيجية برغبة الطرفين المتـصارعين التنازل عن بعض المصالح والأهداف من اجل التوصل إلى حل وسط يرضـي الطرفين المتصارعين.
9. التعاون: وتتمثل هذه الإستراتيجية بأن يعمل الطرفان المتصارعان مع بعـضهما بعضا من اجل التوصل إلى حلول ترضي بشكل كامـل أهـداف واهتمامـات الطرفين. وتعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة لموضوع الصراع عندما يكون هـذا الموضوع مهم جدا لكي يحل بهذه الطريقة. إلا أن هذا النوع من الاستراتيجيات

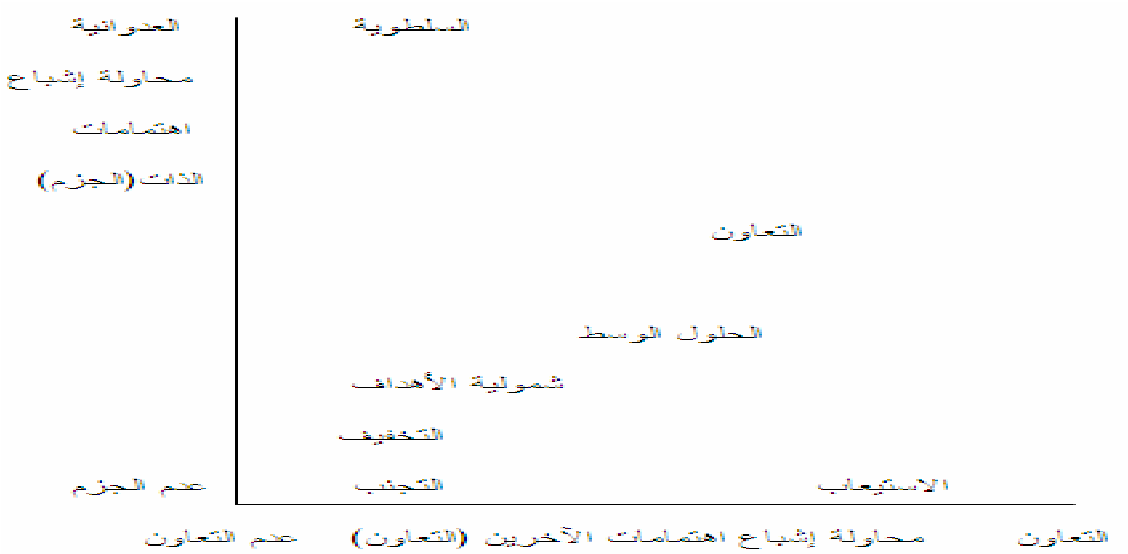
يحتاج إلى جهد كبير من اجل إنجاحه، لأنه يحتاج إلى تكامل كبير في وجهـات النظر.

10.شمولية الأهداف: وتتمثل بزيادة التعاون وزيادة الحزم وتترجم هذه الإستراتيجية بمحاولة الطرفين المتصارعين لإيجاد مجموعة من الأهـداف مـن شـأنها أن تجعلهما يتناسيان خلافاتهما.

ويمكن تمثيل هذه الاستراتيجيات بالشكل (9) حيـث يمثـل المحـور الأول بمحاولة الفرد نحو الاهتمام بمصالح واهتمامات الآخرين، أما المحور الثاني فيتمثل بمحاولة الفرد نحو الاهتمام بذاته (بنفسه)كما هو موضح بالشكل الآتي: (المـدهون، 1995).

الشكل (9)

أساليب الصراع كم يراها ثوماس وكلمان



المصدر (المدهون، 1995)

يلاحظ ك من الشكل (9) أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة يمكن إتباعها في إدارة الصراعات التنظيمية وهي:

1.التجنب.
2. أسلوب التنازل.
3.أسلوب الحل الوسط.
4.المنافسة.

5.التعاون.

يتفق كثير من العلماء على أن أسلوب التعـاون أو مـا يـسمى بالأسـلوب التكاملي، أو أسلوب حل المشكلات هو أكثرا الأساليب ملائمة لإدارة الصراع بينمـا يرى آخرون أن الاسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف، فأسلوب التعاون يمكـن أن يكون ملائما للقضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والـسياسات طويلة المدى، وأسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحدا لأطراف مستعداً للتخلي عن شيء على أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخـر مستقبلاً. وأسلوب التنافس يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الـصراع قليلـة الأهمية، وأن تكون مسائل الصراع ثانوية. وأسلوب الحـل الوسـط يـستخدم فـي المسائل الإستراتيجية.

يشير مارش وسيمون (March&Simon) المذكور في **(الطويـل، 1986)** أن هناك أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع:

أ.اسلوب حل المشكلة.

ب.الإقناع.

ج.المساومة أو التصافق أي عقد الصفقات

د.التحالف.

أما روبنز (Robbins ,1983) فقد قدم سبل لتناول الصراع المنظمي منها:

1.المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة.

2.الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة.

3.لتقليل من أهمية الاختلافات، وهذا يـوفر فرصـة لـدعم نقـاط الالتقـاء بـين المتصارعين.

4.تسوية أو الحل الوسط. وهنا لا يكون طرف رابح وطرف خاسر.

5.استخدام السلطة أو صلاحية المركز. واستعمال القوة لمنع النزاع يؤدي إلى حل إجباري للمشكلة. فقد يشمل الحل استعمال النفوذ التسلسلي أو السلطة القانونية أو حتى المكافآت والعقاب.

6. أسلوب إجراء تبديل وتغيير على المتغير الإنساني. وهـذا أصـعب سـبل حـل الصراع وذلك لأنه يتناول أبعاد الفرد المتصلة بشخـصيته وقيمـه واتجاهاتـه، وغالبا ما يكون مكلفا. (Robbins , 1974: 67-77)، (الطويل، 1986).

وأخيرا يمكن معالجة أو إدارة الصراع التنظيمي بعدة أساليب هي:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إدراك الإدارة لوجود ظاهرة الصراع داخل المنظمة سيدفعها إلى البحـث عـن الوسيلة الملائمة لإيجاد نوع من التوافق بين هذه الأطراف المتنازعة. لكي لا يصل الأمر إلى درجة الإضرار بأهداف المنظمة.

وإدارة الصراع هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته مـن خلال اختيار الاسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده.

أساليب إدارة الصراع: وهي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهـة الـصراع ومعالجته، وتتألف من مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارة الصراع، وقد تـم استخدام خمسة أساليب هي: (المرسي، 2001).

1. السيطرة: يكون هذا المدخل موجها بالقوة أو السلطة. بمعنى إن هذا المدخل يمكن أن يتحقق له النجاح لو إن المجموعة التي تستخدمه تمتلك قوة كافيـة لإرغام المجموعة الأخرى على قبول مقترحاتهم أو وجهات نظرهم في حل النزاع.
2. التساهل التكيف: يسمى هذا المدخل بمدخل الإيثار. وفي هذا المـدخل فـإن الطرف المبادر لحل الصراع يـسعى لتحقيـق الحـد الأقـصى لمـصالح واهتمامات الطرف الآخر، بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى لمـصالحه أو اهتماماته.
3. التجنب: وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليـه وإعطاء الفرصة لتسويته. وتأخذ إستراتيجية التجنـب ثلاثـة أشـكال هـي الإهمال، أي تجاهل الموقف. أما الشكل الثاني فيتمثل في الفصل المادي، أي أبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضهم البعض بحيث ينعدم التفاعـل أو التعامل ومن ثم مسببات الصراع. أما الشكل الثالث، للتجنب يسمى التفاعـل

المحدود، أي تتم التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية وفرق العمل.

4. حل المشكلات: يمثل ما يمكن اعتباره المدخل المثالي من الناحية النظرية لحل الصراعات بين الجماعات، إلا انه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية. ويسعى إلى حل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين.
5. التسوية أو التوفيق: التسوية هي علاقة اخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، رغم أن الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثاليا من وجهة نظر أي من الطرفين. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يمكن تقسيم الهدف موضع الصراع، بحيث تتخلى إحدى المجموعات عن ميزة أو تنظر إليه على انه حق في مقابل تخلي المجموعة الأخرى عن ميزة أو حق مماثل، ويبرز ذلك واضحا من حالة تقسم الموارد أو السلطات أو التنازع على المستويات. إن كل مدخل من المداخل الخمسة السابقة لحل النزاع له مزاياه وله عيوبه، ويعتبر فعالا عند استخدامه في مواقف معينة، وغير فعال عند استخدامه في مواقف أخرى.

نلاحظ مما سبق أن هناك مجموعة من الأساليب المتنوعة يمكن إتباعها من قبل المديرين تتم حسب مفهومهم وخبراتهم وفكرهم الإداري ومن هذه الأساليب ما يلي:

1. اسلوب التعاون: مفتاح هذه الاسلوب النجاح عمل جماعي أكثر منه عمل فردي والتعاون يساعد على تعميق الأفكار ومبنية على أن الجميع يكسب وهذا الاسلوب انعكاس لما يبذله مدير المدرسة بغية تدعيم اعتقاد المعلمين أن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة وتوظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة. (زايد،1995).
2. أسلوب التنافس: مفتاح هذا الأسلوب تنازل أحد الأطراف عن شيء للحصول على شيء آخر ومبنية على مبدأ تحقيق الفرد مصلحة ذاتية أو نظرية أكسب ويخسر وهي انعكاس لإجبار المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظر المدير ومقترحاته وقوته.

3. اسلوب التجنب والإغفال: مفتاحها تجاهل مسببات الصراع مع السماح باستمرار حدوثه تحت ظروف معينة مبنية على مبدأ الكسب القليل مع طول أجل الاستثمار من خلال إعطاء فرصة للتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع وهي انعكاس لمحاولة المدير المحافظة على التجانس والتهدئة من خلال ما سبق نجد أن اعتماد المدير على أي من تلك الأساليب السابقة يتوقف على:

أ- حدة الصراع: تقل حدة الصراع إذا تمت مناقشة كل موضوعات الاختلافات مصدر النزاع بين الأطراف المختلفة بوضوح وإذا ما تحقق التعاون والاقتناع بين الأطراف المختلفة، وتزداد حدة الصراع في الحالات التي يلجأ فيها المدير إلى أسلوبي التنافس والتجنب. النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته.

ب- الصراع البناء: يكون الصراع بناء في الحالات التي يشجع فيها المدير لبذل المزيد من العمل الجاد وتقوية صلات التعاون بين الأطراف.

ج- فعالية الإدارة: وهي قدرة المدير على إدارة الصراع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير مما يؤدي إلى زيادة انتماء الموظفين لمنظماتهم.

يضيف (المومني،2007) أنه ومن الملاحظ ومن خلال دراسة مستويات الصراع ومصادره ومراحله، أن الصراع سمة أساسية و ملازمة لكيان أي مؤسسة، وأنه لا بد من وجود طرق معينة يمكن إتباعها من قبل المدراء لحل هذا الصراع، وهي مختلفة على أنواعها؛ لأن الصراع بحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال أو إيجابي أو صراع غير فعال أو سلبي، وذلك معتمدا على ما يتركه من أثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها. وقد بين توماس وكلمان (Thomas & kilmann, 1974) خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد في المؤسسات، و قد توزعت هذه الأنماط على بعدين هما بعد التعاون و بعد الحزم وهي على الشكل التالي.

1. المنافسة:هو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته و مصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر وهو نمط حازم وغير تعاوني.

2. المجاملة: هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابـل تحقيـق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه مـن اجـل الطـرف المقابل ويتصف بالكرم و الطاعة لأمر الآخرين، وهـو نمـط حـازم و لكنـه تعاوني.

3. التجنب: هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقـة اهتماماتـه مباشـرة ولا اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبـع نمط المسايسة في تجنب قضيه ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخـر مناسـب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم و غير تعاوني.

4. التعاون: وهو عكس التجنب، ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف و هو نمط حازم و تعاوني. والتعـاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

5. التسوية: إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطـراف فـي الـصراع أو جزئيـا، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم و متوسط التعاون، حيـث يواجـه المـشكلة بطريقه مباشرة أكثر من التجنب و لكن ليس بعمق التعاون (المومني، 2007).

الانتماء:

المفهوم العام للانتماء: يشكل الانتماء محورا مهما ترتكـز عليـه مختلـف النشاطات في المنظمات ومع تطور الدول واتساع خدماتها أصـبح الانتمـاء أمـر لاغنى عنه لترشيد سلوك الآخرين وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أعمالها وتعقد وتنوع العلاقات وتشابكها وتأثرها بـالمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية،مما يستلزم وجود قدر عال من الانتماء.

إن الانتماء إلى أي شيء سواء أكان شخـصا أو فكـرة، أو عقيـدة يعنـي الانتساب، ومن ذلك الانتماء الوظيفي الذي يعد توفره لدى العـاملين مطلبـا ملحـا لتستأثر الوظيفة على جل اهتمامهم، وعليه يعتبر الانتماء الوظيفي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية. وتعد قضية الانتماء من القضايا المهمة والخطيرة

في حياة البشرية، خاصة في الآونة الأخيرة لدى الطبقات المثقفة، فعليها تقوم نظم الحياة ويتجدد سلوك الأفراد والجماعات. (مجده محمود، 1985: 6).

لذلك حرصت المجتمعات المتقدمة على تعميق الشعور بالانتماء لدى شبابها لأنه يمثل حجر الزاوية في حياة تلك المجتمعات واستقرارها وتماسكها بل ومن الدوافع الرئيسة لتقدمها (متولي، 1990: 4). إن الانتماء شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها والذود عنها ويشترك إدراك الفرد بعوامله وأهدافه وفلسفته التي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل (إبراهيم، 1993 : 107) فالانتماء الوظيفي كلما كان موجها توجيها سليما كان عاملا أساسيا في بناء الوطن ونمائه والإخلاص إليه، لاسيما العاملين في الوزارات الأردنية. إن انتماء الفرد لوظيفته لا يتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما أيضا طبقا لعوامله الشخصية والوظيفية، وشعوره بالرضى والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى، ودور العوامل الشخصية والوظيفية على سلوك الأفراد اتجاه انتمائهم الوظيفي. تعد علاقة العوامل الشخصية والوظيفية بالانتماء الوظيفي موضع اهتمام علماء الإدارة، حيث تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح العملية الإدارية وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في فترة الثلاثينات من القرن العشرين كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث وهي: البيروقراطية، والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري، والتي ركزت على الحوافز المادية وأهملت العوامل الشخصية والإنسانية للعاملين. فالعامل إنسان له دوافع، واحتياجات، ومشاعر، والمدخل لتحسين أدائه هو العمل على تعميق انتمائه الوظيفي من خلال عوامله الشخصية والوظيفية،(كحكي،1988). وفي ما يلي أهم التعريفات للانتماء:

التعريف اللغوي للانتماء: تدل المعاجم على أن الانتماء معناه الانتساب، فانتماء الولد إلى أبيه انتسابه إليه واعتزازه به، واصل الكلمة من النمو ومعناه الزيادة وكثرة الارتفاع، فالشجر ينمو والحيوان ينمو وكذلك الإنسان، ولعله أمر يدعو إلى التفكير إن تربط اللغة العربية بين أمرين هما: الانتساب إلى جهة ما والزيادة والكثرة من جهة أخرى، وهذا قد يكون من عبقرية اللغة العربية التي تقود

إلى الاستنتاج بأن الانتساب يولد الكثرة والزيادة وبالتالي الارتفاع والسيادة والعلـو، وعلى أية حال فالانتماء (الانتساب) أمر طبيعي في النفوس، فكل إنسان ينتسب إلـى دين أو إلى بلاد أو إلى فكر معين سواء أكان دينا أو عقيدة وهذا يعني أن الانتمـاء أمر واقعي أيضا إضافة إلى كونه طبيعيا (منصور، 2004: 17**).**

واصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هي (نمى) يقال نمـى الـشيء أي زاد وكثر وارتفع. ويقال

انتمى الولد إلى أبيه، أي انتسب إليه، كما يقال: نميته إلى أبيه، أي نسبته إليه وعزوته له.

(الفيروز أبادي، 400 :1371. 32) وقولهم انتمى إليه: أي انتسب، وفـلان إلـى حسب ينتمي: أي يرتفع إليه. وانتمى فلان إلى فلان إذا ارتفع إليه في النسب. ونماه جده إذ رفع إليه نسبه ومنه قوله: نماني إلى العلي (ابن منظور،1988: 6: 342).

الانتماء في اللغة أصله الانتساب (الفيروزأبـادي 1968) فالانتمـاء يعنـي الانتساب إلى الشيء وضرورة أن يكـون الفـرد جـزء مـن جماعـة الانتمـاء (متولي1990م: 27).

الانتماء اصطلاحا كما عرفه ثورندايك المذكور في(الحنفـي،1978) بأنـه" صفة لجزء ينتسب بشدة إلى جزء آخر يكمله.

التعريف الإجرائي: تعرف الدراسة الانتماء إجرائيا بأنه شـعور العـاملين بأنهم جزء من الوزارة التي يعملون بها ويرتبطون بها أيضا.

أنواع الانتماء ومستوياته: الانتماءات عنـد الإنـسان متنوعـة، حـددها (منصور،2004) بسبعة انتماءات، تقسم إلى قسمين:

1. القسم الأول: ويحتوي على الانتماءات الأولية أو الطبيعية وهي ثلاثة انتماءات:
   أ. الانتماء العرفي (الأسرى والقبلي).
   ب. الانتماء المكاني (الوطني).
   ج. الانتماء الديني.
2. القسم الثاني من الانتماءات فهو: الانتماءات التالية أو الحديثة وهي:
   أ. الانتماء الزمني (التاريخي).

ب.الانتماء الإيديولوجي (المذهبي الحزبي).
ج.الانتماء القومي.
د.الانتماء السياسي (الإقليمي).

وقد سماها الانتماءات التالية أو الحديثة لأنها جاءت تالية للانتماءات الأولى أو الطبيعية، وبالتالي فهي أحدث منها. ولا شك أن الارتباط قائم بين النوعين من الانتماءات. كما إن وجود بعضها لا يعني بالضرورة نفي الآخر(منصور، 2004: 20).

وهناك أنواع أخرى للانتماء تناولها الكثير من المفكرين والأدباء والباحثين، ومما ينبغي التنبه له إن تلك الأنواع حصل فيها خلط واضح بين أنواع الانتماء والولاء.

ه.انتماء الوظيفي: أن مقتضيات الإدارة الحديثة تتطلب لتطويرها ورقيها، إلى توافر مبدأ الانتماء الوظيفي، والقاضي بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية في الجهات الحكومية والتنظيمية. ففكر الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها المختلفة (العليا والوسطى والدنيا). كما انه يعزز بناء جسور الثقة بين الكوادر المدنية والتنظيمية.

إن التغاضي في خدمة الهدف الوظيفي يحقق قدرا اكبر من المردود عندما يظهر ذلك على الأداء الفعال للموظف، فالانتماء ينتج الولاء كما أن الولاء يتأثر بالانتماء. (الطجم،2003).

مستويات الانتماء: من الممكن النظر للانتماء من عدة مستويات هي:

1.مستوى الانتماء الحسي: ويقصد به أن يكون الفرد جزءا من جماعة الانتماء بمعنى أن يكون الفرد عضوا فعليا فإذا لم يكتسب الفرد العضوية الفعلية لا يكون لديه ولاء لهذه الجماعة. (خطاب،1988).

2.مستوى الانتماء (اللفظي): ويكون بالتعبير عن مشاعر الفرد تجاه الجماعة التي ينتمي إليها بغرض الحصول على الإشباع.

3.مستوى جوهر الانتماء: ويظهر من خلال مواقف الحياة الفعلية خاصة تلك المواقف التي تتطلب التضحية من اجل جماعة الانتماء ومثل هؤلاء، الأفراد يمكن أن تتسع دائرة انتمائهم. ومن حيث الاستمرارية يكون الانتماء الدائم للأسرة والوطن والأقارب، والانتماء الطويل الأجل كما هو الحال مع الجيران وأصدقاء العمل، والانتماء قصير الأجل نجده لدى زملاء الدراسة. ومن حيث الإيجابية، انتماء الخضوع والذوبان في شخصية الجماعة والانتماء للعمل المبدع وخدمة الجماعة.

كما أن الانتماء الذي يدعم قيم المجتمع هو انتماء سوي وصحي، أما الانتماء الذي ضد المجتمع فهو انتماء (مرض). (الشبيني،17:1992).

2.2 الدراسات السابقة:

قامت الدراسة بالاستقصاء عن الدراسات التي كتبت عن الصراع التنظيمي في البيئة العربية، ولكن وجد أن هذه الدراسات قليلة جدا عند مقارنتها بالدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الصراع في المؤسسات. حيث يحتوي هذا الفصل على الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت على مؤسسات عامة.

2. 2. 1 الدراسات العربية:

أجرى (الخرب، 2006) الموسومة ب الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض.

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية عددها (339) موظفا وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1- أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم هو غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.

2- هناك ثلاثة عشر سببا تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات بين العاملين بوزارة التربية والتعليم منها:

3- عدم العدالة في التعامل مع المرؤوس.
4- غموض الدور.
5- إن للصراعات الشخصية في العمل انعكاسان إيجابي وسلبي والإيجابية أبرزها:
6- إن اختلاف الخصائص الشخصية لجماعة ما يقود إلى الإبداع في حل المشكلات.
7- إن الصراعات الشخصية نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه.
8- إن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية أبرزها:
9-أنها تتسبب في زيادة الضغوط النفسية والباطنية والوجدانية للأفراد.
10- أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية وبروح الأنانية.

أجرى (المعشر، 2005) دراسة بعنوان الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي والمتمثلة بأساليب التسوية، والتجنب، والتنافس، والتعاون، والمجاملة، في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب (الكرك، الطفيله، معان). هدفت الدراسة التعرف على ما إذا كان هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية. وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (498) موظفا وأظهرت الدراسة نتائج أهمها: إن تقييم المرؤوسين للعاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع اظهر أن اسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداما. تلاه اسلوب التسوية ثم التنافس فأسلوب التجنب وأخيرا اسلوب التنازل. وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة، ولم تظهر بشكل عام فروق إحصائية مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

دراسة (الضمور، 2004) بعنوان ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الصراع التنظيمي والمتمثلة في (اسلوب التعاون، والمجاملة، والتسوية، والتجنب واستخدام السلطة، والإحالة لمستوى أعلى)واختلاف درجة الممارسة تبعا للمتغيرات (المؤهل والخبرةوالاقليم والتفاعل بينها، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي والمتمثلة بالأساليب

(اسلوب التعاون، والمجاملة، والتسوية، والتجنـب واسـتخدام الـسلطة، والإحالـة لمستوى أعلى). عينة الدراسة خمس مديريات من الشمال وهي اربد الأولى والثانية، جرش، المفرق، البادية الشمالية، وخمس مديريات من إقليم الوسـط وهـي عمـان الأولى، عمان الثانية، السلط، مأدبا، الزرقاء. ومن مديريات الجنوب، قصبة الكرك، الطفيلة، معان، العقبة. ووزع الباحث(384) استبانه وكانت النتائج على النحو التالي:

إن المشرفين التربويين يستخدمون جميع الأساليب للتعامـل مـع الـصراع التنظيمي، وبينت الدراسة إن الأساليب مرتبة تنازليا على الترتيب التالي (التعـاون، التسوية، الإحالة لمستوى أعلى، المجاملة، التجنب، استخدام السلطة)وتعتبر درجـة ممارسة مرتفعة لأسلوبي التعاون والتسوية ودرجة ممارسـة متوسـطة للأسـاليب (الإحالة لمستوى أعلى، والمجاملة، والتجنب، واستخدام السلطة) 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرالاقليم الجغرافي في درجـة ممارسـة المـشرفين التربويين لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي على جميع الأساليب ،والفروق في اسلوب التسوية وفي اسلوب التجنب وأسلوب استخدام السلطة علـى الإقلـيم بـين الشمال والوسط لصالح الشمال. 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الإشرافية، الإقليم الجغرافي)في درجة ممارسـة أساليب تعامل المشرفين التربويين مع الصراع التنظيمي.

أجرت (عويس ، 2002) دراسة بعنوان الأنماط القيادية لمديري ومـديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون وعلاقتهـا باسـتراتيجيات إدارة الـصراع المتبعة في المدارس. تكونت عينة الدراسة من (118) مديرا ومديرة هـدفت إلـى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكوميـة فـي محافظـة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المدارس لتقيـيم الـنمط القيادي، وأظهرت النتائج إن الاستراتيجيات المتبعة لمديري ومـديرات المـدارس الحكومية هي على النحو التالي مرتبـة تنازليـاً، التـسوية والمـشاركة والتجنـب والمجاملة والحزم وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة بين النمط القيادي، وبين إستراتيجية إدارة الصراع المتبعة، وان هناك أكثر من إستراتيجية قـد يتبعهـا القائد التربوي لحل الصراع.

أجرت (قطن، 2001) دراسة بعنوان أساليب إدارة الصراع لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، هدفت إلى معرفة اثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة من وجهة نظرهم، بلغت عينة الدراسة (102)مديرا و (82) مديرة ومن ابرز نتائج الدراسة: ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازليا كما يلي: التعاون، والحل الوسط، وأسلوب المجاملة، واستخدام السلطة، والرفع لمستوى أعلى، والتجنب.

دراسة (القرعان، 1996) الموسومة "اثر إدارة الصراع دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن". أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (461) من جميع المرؤوسين و مساعدي المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في (محافظات شمال الأردن). هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على آراء المرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظات الشمال في (اربد، المفرق، جرش، عجلون) في الأساليب التي يتبعها مديروهم في إدارة الصراع والمتمثلة في أساليب التنافس، والتعاون، والمجاملة، والتجنب، والتسوية، النتائج الإيجابية المتوقعة لإدارة الصراع والمتمثلة في حدة الصراع، وفعالية الإدارة، والصراع البناء. كما هدفت الدراسة التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع المتبعة ونتائجها الإيجابية المتوقعة تعزى إلى الصفات الشخصية. وتوصلت إلى النتائج التالية: كان مدى الموافقة على استخدام أساليب الصراع التي يستخدمها مديروهم عال نسبيا، و إن أكثر الأساليب استخداما لإدارة الصراع مرتبة حسب الأهمية هي المجاملة، التعاون، والتجنب، والتسوية، التنافس و جاء ترتيب النتائج الإيجابية المتوقعة لإدارة الصراع حسب الأهمية كما يلي: حدة الصراع، الإيجابي في المرتبة الأولى، يليها فعالية الإدارة، ثم الصراع البناء وينظر أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (30-26) عاما بشكل إيجابي إلى اثر أساليب إدارة الصراع على نتائج إدارة الصراع مجتمعة، و ينظر أفراد العينة من الموظفين بشكل إيجابي إلى اثر أساليب إدارة الصراع على فعالية الإدارة.

دراسة (عبابنة، 1995) الموسومة ب تحليل مقارن لأساليب إدارة الـصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في القطاعين العام والخاص في محافظة اربـد، هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل مقارن لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي: أساليب التعاون والتجنب والتنازل والحل الوسط، التي يـستخدمه المـديرون فـي القطاعين العام والخاص في محافظة اربد،. قام الباحث بتوزيع (113) استبانه على القطاع العام، والقطاع الخاص (90) استبانه. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في القطاعين العام والخاص يستخدمون أسـاليب التعـاون والتنـافس أكثـر مـن استخدامهما أساليب التجنب والتنازل والحل الوسـط، وان المـديرين فـي القطـاع الخاص يستخدمون أسلوبي التنافس والتجنب أكثر من مديري القطاع العام. كمـا إن المديرين في القطاعين العام والخاص متكافئون في اسـتخدامهم اسـلوب التعـاون. ويتفق المديرون في القطاعين العام والخاص في محافظة اربد على فعالية اسـلوب التعاون وعدم فاعلية اسلوب التنازل، ويختلفون في فعالية أساليب التنافس والتجنـب والحل الوسط. وكانت تصورات المديرين في القطاعين إيجابية تجاه جميـع أبعـاد المتغير العام باستثناء بعد التسوية، إذا كان تصورهم سلبا نحوه.

دراسة، (الحنيطي، 1993) دراسة بعنوان الصراع التنظيمي، أسبابه وطـرق إدارته، في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، هـدفت إلـى دراسـة أسـباب الصراعات التنظيمية، وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها، وإيجاد حلول لها، وتـم اختيار عينة عشوائية، مكونة من عشر وزارات وخمس وثلاثـين مؤسـسة عامـة ومستقلة، وعشرين شركة مساهمة تم تصنيفها شركات خاصة حسب قانون الشركات في الأردن، وتم توزيع (405) استبانه على المدراء في المستويات العليا وتوصـلت إلى النتائج التالية: إن الأسباب الرئيسية للصراع في القطاعين العام والخاص تعـود إلى تعارض المصالح والصراع الناجم عن قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سـائر المستويات الإدارية وأن الأفراد في القطاعين العام والخاص يلجأون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى المنافسة الشريفة والتنازلات المتبادلة.

وقامت (فياض، 1991) بدراسة بعنوان النزاعات التنظيمية بين العاملين كمـا يراها المديرون في الوزارات في الأردن، على عينة بلـغ عـددها (185) مـديرا

وهدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على بعض جوانب النزاعات التنظيمية بـين العاملين في الوزارات في الأردن، من حيث أسباب هذه النزاعات، وحدتها، والطرق المتبعة للتعامل معها وفعاليتها في الوصول إلى نتائج إيجابية والآثار المترتبة عليها، وذلك بهدف المساعدة في تحسين أداء هذه الوزارات عن طريق توظيف النزاعـات والحد من الآثار السلبية المترتبة عليها. وتكون مجتمع الدراسة من جميـع مـديري المديريات، والدوائر التي تشكل الوحدات التنظيمية الرئيسية في مراكز الـوزارات وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك أسبابا تنظيمية وأسبابا شخصية وهذه الأسباب تتفاوت بين عالية ومتوسطة وان كانت تميل قليلا إلى العالية، وهناك تقـارب بـين درجات حدة النزاع الناشئ عن أسباب تنظيمية وشخصية، كما أظهرت الدراسـة أن ترتيب استخدام الأساليب المختلفة للتعامل مع النزاعات التنظيمية كما يلي: اسـلوب التعاون ، أسلوب المساومة ، أسلوب التجاهل، أسلوب التنافس، اسلوب التنازل.

2. 2. 2 الدراسات الأجنبية:

دراسة تيرهون(Terhune ,1970) بعنوان اثر الجنس علـى أسـاليب إدارة الصراع،وكانت نتائجها أن الإناث يفضلن أساليب المجاملة والتعاون والحـل الوسط ويتجنبن اسلوب المنافسة ، بينما يميل الذكور إلى استخدام اسلوب المنافسة.

دراسة جوردن كليف(Gordan Cliff,1978)بعنوان الـصراع التنظيمـي وأثره على المديرين في الإدارة العليا ، أوصت الدراسة العمل على تغيير المواقـف السائدة لدى الأطراف المتنازعة كخطوة أولـى لادارة الصراع،وتـشكيل مجلـس محلفين ليقوم بحل المشكلات.

أما هان(Hahn ,1994) فقد أجرى دراسة هدفت إلى معرفة المستوى الـذي يرى فيه المدراء إن الصراع مع أحد المرؤوسين أو أكثر كان سببا في ترك المدير منصبه، وهدفت أيضا الدراسة إلى إظهار المواقع الوظيفية التـي مـن الممكـن أن يحدث فيها الصراع بين المدراء والمرؤوسين وتحديد نوع الصراع ودرجته اعتمادا على نوع وحجم المقاطعة وطبيعة المجتمع فيما إذا كان مدنيا أو قرويا، وكذلك جنس

وخبرة المدير. وأظهرت الدراسة أن الصراعات تظهر بشكل كبير مع المـستخدمين في مجال العلاقات العامة ومجال التمويل.

دراسة كامبل(Campbll ,1993) فقد أجرى كامبل دراسة بعنوان أسـاليب إدارة الصراع التنظيمي عند مدراء المدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا وذلك علـى مرحلتين، وكانت عينة الدراسة مكونة من (209)مديرا أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى أنه ليس هنالك فروقا ذات دلالة بين الأساليب التي يستخدمها المـدراء فـي إدارة الصراع وبين كل من المستوى التنظيمي، والجنس، كما أظهـرت المرحلـة الثانية من النتائج أن المدراء الذين وصفوا أنفسهم على إنهـم يـستخدمون اسـلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب وذلـك لأنهـم يـديرون الـصراعات التنظيمية بين المعلمين بأساليب متعددة.

قام هوفر (Hoover ,1991) بدراسة العلاقة بين تـصورات أنمـاط إدارة الصراع ومستويات الصراع وبين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من (510) معلما اختيروا من (24) مدرسة ثانوية في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، (pennsylvani) وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين اسلوب إدارة الصراع المتبع من قبل مدراء المدارس وحجم الصراع وبين المناخ التنظيمي للمدرسة. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة بين أنماط حـل المشكلة، المجاملة والتوفيق وبين المناخ التنظيمـي المفتـوح للمدرسـة. ووجـود ارتباطات سلبية بين أنماط إدارة الصراع الإجبار والتجنب وبين المناخ المدرسـي المفتوح وإن المدارس الأكثر انفتاحا تمتاز بمستويات اقل من الصراع.

دراسة تايتل (Title, 1988) لمعرفة أنماط إدارة الصراع عند المعلمين هدفت الدراسة للوقوف على ما إذا كان هنالك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أنماط محـددة من إدارة الصراع عند المعلمين وبين وجود عدد اقل من حالات الإحالة إلى الضبط وعدد اقل من العلاقات الأخرى مع الطلاب. وقد أشارت الدراسة إلى ارتباط اسلوب المجاملة ارتباطا ذو دلالة إحصائية مع وجود حالات اقل من الضبط المدرسي. كما وجد ارتباط إيجابي بين متغيرات الخبرة ونمط اسلوب المجاملة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعتها تبين أنها مشابهة لهذه الدراسة من حيث الأهداف العامة التي تهدف إلى دراسة السلوك التنظيمي وضغوط العمل، حيث تناول كل منها جانبا من جوانب الصراع التنظيمي بمفهومه الواسع، ولذا فقد استفادت الدراسة إجمالا من الأطر النظرية التي وردت فيها، ومن نتائج الدراسات السابقة التي استعرضتها هذه الدراسات.

وقد استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي الذي يعتمد على المسح الاجتماعي باستخدام العينات، والاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات الميدانية.

إلا أن الدراسة الحالية بشكل عام تجد أن هذه الدراسات تتفاوت في جوانب متعددة من حيث موضوعها، أو مكانها، أو زمانها، أو نوع مجتمع البحث، أو العينة، أو حجم العينة،وإنها من أوائل الدراسات التي أجريت على الوزارات الأردنية والتي بحثت في أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن هذه الدراسة قد تكون الوحيدة التي أجريت على مجتمع الدراسة وهو الوزارات الأردنية. وإنها بحثت في أساليب الصراع التنظيمي والأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي كما وتعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في مجال الصراع التنظيمي في الأردن، وتشمل في مجتمعها عينة ممثلة من الوزارات الأردنية، وإن ما ستتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات ستكون في متناول أيدي مجتمع البحث والباحثين في الإدارة وذوي الاهتمام بهذا الموضوع من أكاديميين، ورجال أعمال، وبذلك يعود النفع بزيادة الكفاية والفعالية، وعدم إهدار الطاقات والوقت والمال، وتعزيز التعاون والتلاحم بين الأفراد، والأقسام والدوائر المختلفة في وزاراتنا الأردنية، والاستمرارية في تحقيق أهدافها بنجاح مما ينعكس إيجابيا في خدمة الصالح العام.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية القائمة على جمع البيانات والمعلومات من مصادر مكتبية من مراجع ووثائق تثبت دقة المعلومات الضرورية لأغراض الدراسة، وأخرى تجمع بوساطة استبانه مصممة خصيصا لهذه الدراسة حيث تتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة تمثل جوانب الصراع التنظيمي، ومسبباته، وطرق إدارته وضبطه في عينة من الوزارات، الخاصة بالأردن.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (9165) موظفاً.طبقا لإحصائيات شهر (حزيران)2008 وذلك بعد أن تم حصر الوزارات في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (23) وزارة وتم الحصول على هذه الأعداد من العاملين بمراجعة دوائر شؤون الموظفين في الوزارات الأردنية.

3.3 عينة الدراسة:

بعد أن تم حصر وزارات المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها ثلاثا وعشرين (23) وزارة وبلغ عدد العاملين فيها(9165) تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من اثنتي عشرة وزارة (12)وبلغ عدد موظفيها(6654) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل وزارة بنسبة(10%) حيث بلغت عينة الدراسة ستمائة وخمسة وستين (665) موظفاً، وبعد أن تم توزيعها على أفراد عينةالدراسةأسترجع منها(645) استبانه، وأستبعد (20) إستبانه لعدم صلاحيتها في التحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (645)إستبانه، ليشكل نسبة(97%) من

العينة التي تم تحديدها،وهي نسبة ذات أهمية وافية،ضمن تصميم المعاينـة وحجـم العينة المقبول بها إحصائيا. والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1)

عدد الوزارات وعدد الموظفين فيها

الرقم	الوزارة	عدد الموظفين	عدد أفراد العينة التي وزعت عليها الاستبانة	الاستبانات المستردة	النسبة%
1	وزارة الزراعة	498	50	48	%96
2	وزارة الخارجية	334	33	32	%97
3	وزارة التخطيط	428	42	40	%95
4	وزارة العمل	594	59	57	%97
5	وزارة المالية	1190	119	115	%97
6	وزارة الـسياحة والآثار	250	25	24	%96
7	وزارة الـشؤون البلدية	235	24	23	%96
8	وزارة التربيـة والتعليم	1635	164	161	%98
9	وزارة الـصناعة والتجارة	540	54	54	%100
10	وزارة الثقافة	430	43	40	%93
11	وزارة الطاقة	328	33	32	%97
12	وزارة العدل	192	19	19	%100
	المجموع	6654	665	645	%97

4.3 أداة الدراسة:

بعد أن قامت الدراسة بالإطلاع على الدراسات السابقة وفي مشكلة الدراسـة وتساؤلاتها ، تم تصميم أداة الدراسة وهي (الاستبانة) لقيـاس اثـر أسـاليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء العاملين في الوزارات الأردنية. وذلـك مـن خـلال استعمال الطرق الإحصائية الملائمة للبيانات المأخوذة من الاستبانة.

وتتألف أداة الدراسة من الأقسام التالية:

1.القسم الأول: يشتمل على مجموعة متغيرات تتعلق بالخـصائص الديموغرافيـة لأفراد العينة وهي: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبـرة، العمـر، الحالـة الاجتماعية، المركز الوظيفي).

2.القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على محورين وهي:

المحور الأول: يحتوي على إجابة التـساؤل الأول: مـا مـستوى الانتمـاء الوظيفي الحالي لدى المدراء في الوزارات الأردنية.

المحور الثاني: يحتوي على فقرات تغطي متغيرات الدراسة لقياس أسـاليب تعامل المسؤولين مع الصراع التنظيمي التالية: أسلوب المنافسة، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، والتجنب، أسلوب المجاملة.

4. 5 صدق الأداة:

للتأكد من مدى ملائمة الفقرات وانتمائها لإبعاد الدراسة ووضـوح الفقـرات قامت الدراسة بعرض الاستبانة على ثمانية محكمين من أساتذة الإدارة المختصين في جامعة مؤتة ، للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة وإبـداء آرائهـم حول كل فقرة من فقراتها وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة ،حيث طلب مـن هؤلاء المحكمين تقدير درجة ملائمة الفقرات لأساليب إدارة الصراع التي تقيـسها وذلك من حيث مناسبة كل فقرة للأسلوب الذي وضعت فيه،وصياغتها اللغوية ومدى وضوحها وأية تعديلات أخرى يرونها مناسبة، وقد استفادت الدراسة من ملحوظات المحكمين والتي تركزت حول دمج فقرات معينة في كل أسلوب وتم تعديل وإضافة

فقرات أخرى، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها كما هو مبين في الملحق(أ) صفحه(108).

3. 6 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة،الاختبار وإعادة الاختبار(**test-retest**)وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من(25)مبحوثا من خارج عينة الدراسة،وبفارق أسبوعين بين فترتي التطبيق،حيث جرى استخراج معامل الثبات،كرونباخ ألفا للأداة بصيغتها النهائية الكلية،ولكل بعد من أبعاد الدراسة،وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2)

الجدول (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات-Ttest Retest	Alpha
1	الانتماء	20-1	0.86	0.83
2	أسلوب التنافس	24-21	0.86	0.83
3	أسلوب المجاملة	28-25	0.88	0.86
4	أسلوب التعاون	32-29	0.85	0.85
5	أسلوب التسوية	36-33	0.89	0.86
6	اسلوب التجنب	40-37	0.87	0.84
الكلي			**0.88**	**0.85**

3. 7 المعالجات الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الإحصائيات التالية:

1. مقياس الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة حسب الأهمية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية. ، وترتيب الأبعاد.
2. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل التباين المتعدد لاختبار الفروقات في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات الديموغرافية.
4. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
5. اختبار معامل التضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
6. معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
7. تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا(Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

4. 1 عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانـات، وهـي قيمـة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونه لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

لا أوافق بشده	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسـة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكـون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقـرة، أمـا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسـط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفـضاً.وفيمـا يلي عرضا للإجابة على أسئلة الدراسة وفقا لتسلسلها :

الإجابة على السؤال الأول :

ما مستوى الانتماء الوظيفي الحالي لدى المدراء في الوزارات الأردنية المبحوثة؟

تم استخراج المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة، لتـصورات المبحوثين لدرجة توافر الانتماء الوظيفي لدى العاملين فـي الـوزارات الأردنيـة. والجدول (3) يوضح نتائج ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الانتماء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	لدي استعداد لبذل كل جهد في العمل	4.58	0.66	عالية
2	2	اشعربالإنتماء الكامل لمنظمتي	4.36	0.76	عالية
3	3	أتحدث بكل فخر واعتزاز عن منظمتي	4.25	0.83	عالية
4	6	الأمانة الملقاة على عاتقي تشعرني بالانتماء لعملي	4.19	0.86	عالية
5	5	اشعر بقدر كبير من الاهتمام بمستقبل العمل الذي أقوم به	4.08	1.95	عالية
6	4	اخترت مكان عملي بمحض إرادتي	4.03	1.07	عالية
7	11	تستحق منظمتي مني الإخلاص	4.01	1.86	عالية
8	8	يمكن أن تتأثر حياتي سلبا إذا تركت عملي	3.92	2.25	عالية
9	7	اعتز بما يوجد في منظمتي من قيم ومبادئ تنظيمية	3.91	0.98	عالية
10	13	اشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائي في منظمتي	3.85	1.00	عالية
11	12	اشعر بأنني مدين لمنظمتي ولعملي بشكل كبير	3.73	1.03	عالية
12	15	تقوم كافة علاقات العمل على الاحترام	3.73	0.98	عالية
13	10	أرى أن منظمتي من أفضل منظمات العمل	3.66	2.30	عالية
14	14	اشعر بالاهتمام من جانب رؤسائي وزملائي	3.64	1.06	عالية
15	9	لا أفكر بالنقل من الوزارة والعمل بجهة أخرى	3.55	1.18	عالية
16	16	اشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي بجهة عملي	3.54	1.11	عالية
17	18	يتناسب عملي مع مؤهلاتي العلمية وخبراتي الوظيفية	3.32	1.23	متوسطة
18	19	أشعر بسعادة بالغة عندما اقضي حياتي الوظيفية في منظمتي	3.25	1.18	متوسطة
19	17	تحقق جهة عملي إشباعاً لطموحاتي الشخصية	3.22	1.19	متوسطة
20	20	يتلائم الراتب مع الجهد المبذول في العمل	2.41	1.33	ضعيفة
-	-	**المجموع الكلي**	3.76	0.61	عالية

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لمستوى الانتماء الوظيفي في الوزارات الأردنية، جاءت بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.76) وبانحراف معياري(0.61).

وقد احتلت الفقرة رقم (1) والتي تنص "لدي استعداد لبذل كل جهدي في العمل" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.58) وبانحراف معياري(0.66) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم(20)

والتي تنص "يتلاءم الراتب مع الجهد المبذول" وبمتوسط حسابي(2.41) وانحـراف معياري(1.33) وهي تعكس موافقة ضعيفة.

للإجابة على السؤال الثاني : "ما أهم أساليب الصراع التنظيمـي الـسائدة لـدى العاملين في الوزارات الأردنية؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم اسـتخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية، لتصورات المبحوثين لأساليب الصراع التنظيمي السائدة لدى العـاملين في الوزارات الأردنية وعلى النحو الآتي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأساليب الصراع التنظيمي السائدة لدى العاملين في الوزارات الأردنية.

الرتبة	النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحـــراف المعياري	درجـــة الموافقة
1	أسلوب التنافس	3.88	0.78	عالية
2	أسلوب المجاملة	3.75	0.79	عالية
3	أسلوب التعاون	3.68	1.04	عالية
4	أسلوب التسوية	3.52	1.36	عالية
5	أسلوب التجنب	3.48	0.95	متوسطة
-	الكلي	3.67	0.66	عالية

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة المبحوثين لأسـاليب الصراع التنظيمي السائدة لدى العاملين في الوزارات الأردنيـة (أسـلوب التنـافس، أسلوب التعاون، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب، أسلوب التـسوية)وعلى المستوى الكلـي، جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري(0.66)، وقد احتّـل أسلوب التنافس المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.88)، يلي ذلـك أسـلوب المجاملة ، بمتوسط حسابي بلـغ (3.75)، وجاء في المرتبة الثالثة أسلوب التعاون، بمتوسط حسابي بلـغ (3.68)، في حين جاء في المرتبة الرابعة أسـلوب التـسوية

بمتوسط حسابي بلـغ (3.52).وفي المرتبة الأخيرة جاء أسلوب التجنب بمتوسـط حسابي (3.48).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لأساليب الصراع التنظيمي السائدة لدى العاملين في الوزارات الأردنية وهي كما يلي:

1.**أسلوب التنافس:**

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب التنافس كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية.

رقـــم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسـط الحسابي	الانحـراف المعياري	المستوى
1	1	يحاول مديري أن يبرز موقفة	4.15	0.98	عالية
2	2	يقلل مديري من الاختلافات بين الأطراف المتصارعة	3.90	1.00	عالية
3	3	يتجنب مديري اتخاذ أي موقف قد يؤدي إلى الجدل	3.81	0.99	عالية
4	4	يراعي مديري شعور الآخـرين والمحافظة على العلاقات القائمة معهم	3.66	1.11	عالية
	-	المجموع الكلـي (أسـلوب التنافس)	3.88	0.78	عالية

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط العام لتـصورات المبحـوثين لأسـلوب التنافس كبعد من أبعاد من أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري(.0.79)، وقـد احتلّت الفقرة رقم(1) "يحاول مديري أن يبرز مواقفه" المرتبة الأولـى بمتوسـط حسابـي بلغ (4.15)وهي تعكس درجة موافقة عالية، في حين جاءت الفقرة رقم(4) "يراعي مديري شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة معهم" في المرتبـة الأخيرة بين فقرات هذا الأسلوب وبدرجة موافقة عالية أيضا،و بمتوسط حسابي بلغ .(3.66)

2. أسالوب التعاون

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب التعاون كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	1	يناقش مديري أي مشكلة مع الموظفين لإيجاد حل يرضي الجميع	3.80	3.00	عالية
6	2	يتخذ مديري الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لافائده منها	3.70	0.99	عالية
7	3	يحاول مديري فرض وجهة نظره	3.69	1.05	عالية
8	4	يحاول مديري ألا يؤذي شعور الآخرين	3.56	1.08	عالية
-	-	المجموع الكلي (أسلوب التعاون)	3.68	1.04	عالية

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأسلوب التعـاون كبعد من أبعاد من أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري(1.04)، وقد احتلّت الفقرة رقم(5) "يناقش مديري أي مشكلة مع الموظفين لإيجاد حل يرضي الجميع" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.80)وهي تعكس درجة موافقة عالية، فـي حـين جـاءت الفقرة رقم(8) "يحاول مديري ألا يؤذي شعور الآخرين" في المرتبة الأخيـرة بـين فقرات هذا الأسلوب وبدرجة موافقة عالية أيضا،و بمتوسط حسابي بلغ (3.56).

3. أسلوب المجاملة

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب المجاملة كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12	1	يكون مديري حازماً في تحقيق أهدافه	3.87	1.52	عالية
11	2	يتجنب مديري أية إزعاجات لنفسه	3.83	0.99	عالية
9	3	يناقش مديري أي مشكلة بشكل مباشر	3.66	1.07	عالية
10	4	يحاول مديري أن يجد توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع	3.65	1.01	عالية
-	-	المجموع الكلي (أسلوب المجاملة)	3.75	0.79	عالية

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لتـصورات المبحـوثين **لأسـلوب** المجاملة كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري(0.79)، وقد احتلّت الفقرة رقم(12) "يكون مديري حازما في تحقيق أهدافه" المرتبة الأولـى بمتوسـط حسابـي بلغ (3.80)وهي تعكس درجة موافقة عالية، في حين جاءت الفقرة رقم (10) "يحاول مديري أن يجد توازنا بين الأرباح والخسائر للجميـع" فـي المرتبـة الأخيرة بين فقرات هذا الأسلوب وبدرجة موافقة عالية أيضا،و بمتوسط حسابي بلغ (3.65).

4. أسلوب التجنب:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب التجنب كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
14	1	يتنازل مديري عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى	3.58	1.90	عالية
13	2	يحاول مديري أن يجد طريقاً للتوسط بيننا وبينه	3.54	1.08	عالية
15	3	يشعر مديري بأن الاختلافات بيننا لا تستحق الاهتمام	3.51	1.29	عالية
16	4	يهتم مديري برغبات الآخرين عند مباشرته للتفاوض	3.39	1.09	متوسطة
	-	المجموع الكلي (أسلوب التجنب)	3.48	0.95	متوسطة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأسلوب التجنب كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري(0.95)، وقد احتلّت الفقرة رقم(14) "يتنازل مديري عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58)وهي تعكس درجة موافقة عالية، في حين جاءت الفقرة رقم(16) "يهتم مديري برغبات الآخرين عند مباشرته للتفاوض" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا الأسلوب وبدرجة موافقة متوسطة ،و بمتوسط حسابي بلغ (3.39).

5. أسلوب التسوية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب التسوية كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
19	1	يستخدم مديري سلطته كي يكون القرار في صالحه	3.82	3.77	عالية
17	2	يعمل مديري على حل خلافاتنا بشكل فوري	3.48	1.12	متوسطة
20	3	يتخلى مديري عن بعض رغباته ليحافظ على علاقاته مع الآخرين	3.43	1.99	متوسطة
18	4	يطرح مديري جميع المشاكل بشكل علني	3.39	2.00	متوسطة
	-	المجموع الكلي(أسلوب التسوية)	3.52	1.36	عالية

يظهر من الجدول (9) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأسلوب التـسوية كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري(1.36)، وقد احتلّت الفقرة رقم(19) "يستخدم مديري سلطته كي يكون القرار في صالحه" المرتبـة الأولـى بمتوسـط حسابـي بلغ (3.82)وهي تعكس درجة موافقة عالية، في حين جاءت الفقرة رقم (18) "يطرح مديري جميع المشاكل بشكل علني" في المرتبة الأخيـرة بـين فقرات هذا الأسلوب وبدرجة موافقة متوسطة ،و بمتوسط حسابي بلغ (3.39).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأساليب الصراع التنظيمي (أسلوب التنافس، أسلوب التعاون، أسـلوب المجاملـة، أسـلوب التجنـب، أسـلوب التسوية)على الانتماء الوظيفي" .

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة، تم التأكد من عـدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة و تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distribution) والجدول (10) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (10).

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	الأبعاد	VIF	Tolerance	Skewness
أساليب الصراع	أسلوب التنافس	0.803	1.245	0.528
	أسلوب المجاملة	0.749	1.335	1.027
	أسلوب التعاون	0.707	1.413	0.019
	أسلوب التسوية	0.693	1.442	0.907
	أسلوب التجنب	0.794	1.259	0.595

من الجدول (10) نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميـع الأساليب تقل عن 10 وتتراوح بين(693.- 803.)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(1.245 - 1.442)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هـذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity) كما أشارت النتائج إلى إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعـي حيـث تراوحـت قـيم معاملات الالتواء(Skewness) بين (0.528- 1.027).

كما وقامت الدراسة بالتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسـة والجدول (11) يوضح نتائج ذلك .

جدول (11)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانتماء الوظيفي	الانحدار	%19	46.75	9.35	*29.99	0.000
	الخطأ		199.20	0.31		
	الكلي		245.96			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α≤0.05)

يوضح الجدول (11) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة حيث بلغت (29.99) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05) ، كما أشارت النتائج إلى إن المتغير المستقل (أساليب الصراع) فسر(19%) من التباين في المتغير التابع الكلي(الانتماء الوظيفي) .

وبعد التأكد من توافر شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأساليب الصراع التنظيمي (أسلوب التنافس، أسلوب التعاون، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب، أسلوب التسوية)على الانتماء الوظيفي" والجدول (13) يوضح نتائج ذلك.

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (أساليب الصراع) في الانتماء الوظيفي.

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
أسلوب التنافس	0.118	0.031	0.150	3.769	0.000*
أسلوب التعاون	0.092	0.024	0.156	3.784	0.000*
أسلوب المجاملة	0.123	0.033	0.160	3.769	0.000*
أسلوب التجنب	0.049	0.028	0.075	1.762	0.079
أسلوب التسوية	0.045	0.018	0.099	2.470	0.014*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(بأسلوب التنافس، أسلوب التعاون، أسلوب المجاملة، أسلوب التسوية) مجتمعة ذات تأثير دال إحصائيا في الانتماء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، بدلالة معامل(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(α≤0.05). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي (أسلوب التجنب) لم يكن له اثر ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع والمتمثل (بالانتماء الوظيفي) . مما يعني رفض الفرضيات الصفرية والمتعلقة بالمتغيرات (أسلوب التنافس، أسلوب التعاون، أسلوب المجاملة، أسلوب التسوية) وقبول الفرضية الصفرية المتعلقة بالمتغير(أسلوب التجنب).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أساليب الصراع التنظيمي(أسلوب التنافس، أسلوب التعاون، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب، أسلوب التسوية)على الانتماء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية ، والجدول (12) يوضح نتائج ذلك.

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالانتماء الوظيفي من خلال أساليب الصراع كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
أسلوب المجاملة	0.110	8.917	0.000
أسلوب التعاون	0.152	5.670	0.000
أسلوب التنافس	0.173	3.967	0.000
أسلوب التسوية	0.186	3.239	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (13) ،إلى إن متغير (أسلوب المجاملة) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(11%) من التباين في المتغير التـابع، تـلاه متغير (أسلوب التعاون) وفسر مع المتغير الأول (15.2%) من التباين فـي المتغيـر التابع. واحتل المرتبة الثالثة (أسلوب التنافس) وفسر مع المتغيرين السابقين (17.3) من التباين في المتغير التابع ، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء (أسلوب التسوية) وفسر مع المتغيرات السابقة (18.6%) من التباين في المتغير التابع، في حين خرج من معادلة التنبؤ (أسلوب التجنب).

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة(α≤0.05) فـي تصورات العاملين لأساليب الصراع التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الأردنيـة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية ، العمـر ، الوظيفـة ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) ؟

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين المتعدد للكـشف عـن هـذه الفروق، والجدول (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفرو قات في تصورات العاملين للصراع التنظيمي لدى العاملين في فروع الوزارات الأردنية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية ، العمر ، الوظيفة ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	.203	1	0.203	0.491	0.484
الحالة الاجتماعية	2.533	2	1.266	3.058	0*.048
العمر	3.519	3	1.173	2.833	0.058
المسمى الوظيفي	7.795	3	2.598	6.276	0*.000
الخبرة الوظيفية	0.503	4	0.126	0.304	0.876
المؤهل العلمي	7.479	4	1.870	4.516	0*.001
الخطأ	259.589	627	0.414		
المجموع	8988.793	645			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05)

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الوزارات لأساليب الصراع التنظيمي تعزى لكل من المتغيرات (النوع الاجتماعي ، العمر، ،الخبرة الوظيفية) في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي تعزى لكل من

المتغيرات (الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) حيث بلغت قيم ف المحسوبة لكل منهما وعلى التوالي(3.058، 6.276 ، 4.516) وهي دالة إحصائياًعند مستوى دلالة (α≤0.05) وللكشف لصالح من تعود الفروق في متغير الحالة الاجتماعية تم استخراج المتوسط الحسابي لفئة الأعزب فكانت

(3.60) ولفئة المتزوجون فكان (3.69) مما يعني إن الفرو قات لصالح المتزوجون.

أما لغايات الكشف عن الفرو قات في كل من المتغيرين (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) فقد تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية والجداول (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول (15)

نتائج اختبار شفية للمقارنات البعدية لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	**مدير**	**مساعد مدير**	**رئيس قسم**	**موظف**
مدير	-	0.3168	.0499	0.3138
مساعد مدير	0.3168	-	0.2669	0.003
رئيس قسم	0.0499	0.2669	-	0.2639*
موظف	0.3138	.0030	0.2639*	-

تشير البيانات الواردة في الجدول (15) إلى إن الفرو قات كانت لصالح فئة المدير ثم رئيس قسم ثم فئة الموظفون وأخيرا فئة مساعد مدير ،إلا إن هذه الفرو قات لم تكن دالة إحصائيا باستثناء الفرو قات بين فئة موظف ورئيس قسم فقد كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05) .

جدول (16)

نتائج اختبار شفية للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	توجيهي	بكالوريوس	دراسات عليا
توجيهي	-	0.1193-	0.1135
بكالوريوس	0.1193	-	0.2327*
دراسات عليا	0.1135-	0.2327*	-

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) إلى إن الفرو قات كانت لصالح فئة حملة البكالوريوس ثم حملة الثانوية العامة وأخيرا حملة الدراسات العليا ،إلا إن هذه الفرو قات لم تكن دالة إحصائيا باستثناء الفرو قات بين فئة البكالوريوس والدراسات العليا حيث كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

4. 2 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أن المتوسط العام لتـصورات المبحـوثين لمـستوى الانتمـاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة عالية،وقد احتلت الفقرة (1) والتي تنص على "لدي استعداد لبذل كل جهد في العمـل"فـي المرتبـة الأولى. وهذا عائد إلى أن العمل في الوزارات الأردنية يتـصف بـسيادة التفاعـل ووجود التعاون والانسجام بين الموظفين والإدارة وإتاحة الفرصة للنمـو والتطـور وتحقيق الطموحات وتسهيل طرق وأساليب العمل بما يكفل الاستفادة من الطاقـات والقدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين في الوزارات من أجـل تحقيـق مـصلحة الوزارة والفرد معاً.

في حين جاءت الفقرة (20) يتلائم الراتب مع الجهد المبذول فـي العمـل فـي المرتبة الأخيرة ويمكن تفسير ذلك أن مستوى في الوزارات الأردنية يتأثر بالرواتب ومستواها لدى العاملين، وهم يتطلعون إلى مزيد من الحوافز المادية والمكافآت مـن خلال وضع أسس عادلة وموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية دونما تحيز بين الموظفين كافة.

2. أشارت النتائج أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب إدارة الـصراع التنظيمي السائدة لدى الموظفين في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة عالية،وقد

أحتل أسلوب التنافس المرتبة الأولى مما يدل على أن المبحوثين في الـ وزارات الأردنية يتمتعون بسلوك إبداعي إيجابي ورغبة في العمل ووجود التعاون بينهم وبين الوزارة التي يعملون بها، حيث تحقـق لهـم النمـو والتطـور وتحقيـق الطموحات الفردية وتسهل طرق وأساليب العمل ومنح الموظفين الحوافز والعمل على تحقيق مصالحهم مما يدفعهم ويحفزهم لبذل كل جهد في العمل.فـي حـين جاء في المرتبة الأخيرة أسلوب التجنب، وهذا يعني أن الأفراد يحبـون العمـل والتفاعل والتعاون بصورة مشتركة على العمـل لتحقيـق الهـدف المـشترك ويبتعدون عن اسلوب التجنب الذي يأخذ شكل الإهمال والابتعاد عـن التفاعـل والتعاون على إنجاز العمل،أي تتم تفاعلاته في أضيق الحدود وهـذا لا يحبـذه الموظفون في الوزارات الأردنية،وقد يستعمله الإداريون للحفاظ على التجـانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في مكان العمل ومحاولـة منـع تفـشي الشعور بالغضب والإحباط،لذا فان التجنب يتـضمن عمليـة تجاهـل مـسببات الصراع.اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(فياض،1991)حيث يـتم اسـتخدام جميع الأساليب في التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي وهـي مرتبـة حـسب الأهمية أسلوب التعاون،المساومة،التجاهل،التنافس،التنازل..وكذلك اتفقـت مـع نتائج دراسة(القرعان،1996) استخدام جميع الأساليب وهي مرتبة حسب الأهمية المجاملة،التعاون، التجنب،التسوية،التنافس.

3 .أشارت النتائج لتصورات المبحوثين لأسلوب التنافس كبعـد مـن أبعـاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى العاملين في الوزارات الأردنية أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأسلوب التنافس كبعـد مـن أبعـاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية ،جاء بدرجة عالية. وقد إحتلت الفقرة (1) " يحاول مـديري أن يبـرز موقفـه"،فـي المرتبـة الأولى.وهي تعكس درجة موافقة عالية، وهذا عائد إلى أن تمـسك المـدير برأيه في ظل التعاون السائد في الوزارات الأردنية ربما يتوقـع الحـصول على أكثر مما يطمح في الوصول إليه وتحقيق مكاسب أكثر.في حين جاءت الفقرة (4)"يراعي مديري شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمـة

معهم"في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا الاسلوب وبدرجة موافقـة عاليـة أيضا، وهذا عائد إلى أن مستوى العلاقات الإنـسانية لـدى المـدراء كـان منخفضا لأنهم لا يراعون شعور الآخرين وبأسلوب قيادي آن المدراء يميلون نحو آداء المهمة وليس نحو العلاقات الإنسانية. وقد اختلفت هذه النتيجة مـع النتيجة التي توصلت إليها دراسة(المعشر،2005) والتي أشارت نتائجها أن اسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداما تلاه التـسوية ثـم التنـافس فأسلوب التجنب وأخيرا التنازل. وكذلك دراسة(الضمور،2004)التي أشارت نتائجها إلي أن أسلوب التعـاون والمجاملـة والتـسوية والتجنـب.وكـذلك دراسة(عبابنة،1995)التي أشارت نتائجها إلى أن المديرين يستخدمون أساليب التعاون والتنافس أكثر مـن اسـتخدام الأسـاليب الأخـرى.واتفقـت مـع دراسـة(Campbll,l993) والتي أشارت نتائجها أدارة الصراعات بأساليب متعددة.وأيضا اتفقت مع نتائج دراسة (عبابنه،1995) التي تـنص علـى إن المدير يرين في القطاعين العام والخـاص يـستخدمون أسـلوبي التعـاون والتنافس أكثر من استخدامهما الأساليب الأخرى.

4. أشارت النتائج أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأسلوب التعاون كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي،السائد في الوزارات الأردنية جاء بدرجة موافقة عالية، وقد احتلت الفقرة (5) المرتبة الأولى "يناقش مـديري أي مـشكلة مـع الموظفين لإيجاد حل يرضي الجميع". وهذا عائد إلى أن سعي المدير إلى بـذل جهد من أجل تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها متناقضة،ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد العاملين إلي مناقشة الاختلافات الموجودة بيـنهم بـصراحة ووضـوح،وبذلك يـتم توظيـف الـصراع لمـصلحة الأطـراف المختلفة،فالتعاون مكسب للجميع. جاءت الفقرة (8) يحاول مـديري ألا يـؤذي شعور الآخرين في المرتبة الأخيرة وهذا يعني أن المدير يحترم شـعور وآراء الأفراد الذين يتعامل معهم تحقيقا للعمل بروح الفريق الواحد ولتحقيق الأهـداف المطلوب تحقيقها.اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة(قطن،2001)التي أظهرت

نتائجها ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي تنازليا كما يلي: التعاون،الحل الوسط، المجاملة،استخدام السلطة.

5. أشارت النتائج أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأسلوب المجاملة كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية،جاء بدرجة عالية.وقد احتلت الفقرة (12)"يكون مديري حازما في تحقيق أهدافه"،في المرتبة الأولى وهذا عائد إلى أنه كلما كان المدير حازما في تحقيق أهدافه التي هي أهداف الوزارة المراد العمل على تحقيها ،ربما يتوقع الحصول على أكثر مما يطمح في الوصول إليه وتحقيق مكاسب أكثر.وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (10)"يحاول مديري أن يجد توازنا بين الأرباح والخسائر للجميع. وهذا عائد إلى أن المدير يعمل على الموازنة بين الأرباح والخسائر وتحقيق الربح المعقول في سبيل البعد عن الخسائر.وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (القرعان،1996) التي أظهرت نتائجها إن أكثر الأساليب استخداما لإدارة الصراع مرتبة حسب الأهمية هي: المجاملة،التعاون، التجنب، التسوية، التنافس.

6. أشارت النتائج أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأسلوب التجنب كبعد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.وقد احتلت الفقرة (14)"يتنازل مديري عن بعض أشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى"،المرتبة الأولى وهذا عائد إلى أن المدير يعمل على تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينه،وقد يكون هذا الاسلوب مفيداً في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور.والتنازل عن بعض الأمور التي ليس لها أهمية والتي قد تسبب الإرباك والإحباط لتحقيق أهداف لها أهمية أكثر. في حين جاءت الفقرة (16)"يهتم مديري برغبات الآخرين عند مباشرته للتفاوض" في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة،وهذا عائد إلى أن المدير لا يهتم برغبات الأطراف التي يتعامل معها ولكن يهتم بتحقيق الأهداف التي يتطلع إلى

تحقيقها.اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قام بها(بريـور،2002)حيـث سجل دور الإناث درجة أعلى من الذكور في نموذج التجنب للصراع.

7. أشارت النتائج أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأسلوب التسوية، كبعـد من أبعاد أساليب الصراع التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية ،جاء بدرجـة موافقة متوسطة.وقد احتلت الفقرة (19) المرتبة الأولى "يستخدم مديري سـلطته كي يكون القرار في صالحه".وهي تعكس درجة موافقة عالية، وهذا عائد إلى أن المدير يعمل على اتخاذ القرارات التي تهم مصلحة العمل تتخذ من قبل المـدير نفسه،لتجنب اتخاذ أكثر من قرار وبالتالي تتضارب الآراء ويحدث الصراع بين الأفراد. في حين جاءت الفقرة (18)"يطرح مديري جميع المشاكل بشكل علني" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا الاسلوب وبدرجة موافقة متوسـطة، وهـذا عائد إلى أن المدير يطرح المشاكل بـشكل علنـي لإيجـاد الحلـول الجذريـة والمناسبة للمشاكل ذات الأهمية البالغة التي قد تحصل بين الأفراد فـي العمـل وبالتالي يحاول الأفراد تجنب الوقوع في هذه المـشاكل تجنبـاً للوقـوع فـي المساءلة.وبالتالي يتم طرح المشاكل حسب أهميتها وتأثيرهـا علـى المنظمـة والأفراد.اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(عـويس،2002) التـي أظهـرت نتائجها ان الاستراتيجيات المتبعة لمديري ومديرات المدارس الحكومية هي على النحو التالي: التسوية،المشاركة،التجنب،المجاملة،الحزم.

8. وجود أثر للمتغيـرات الفرعيـة (اسـلوب التنافس،اسـلوب التعاون،اسـلوب المجاملة،اسلوب التسوية) في الانتماء الوظيفي لدى العـاملين فـي الـوزارات الأردنية.

9. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين فـي الوزارات الأردنية لأساليب الصراع التنظيمي تعزى لكل من المتغيرات(النـوع الاجتماعي،العمر،الخبرة الوظيفية). وهذا عائد إلى أنه كلما تحـسن المـستوى التعليمي للفرد،كلما أتيحت له فرص النمو،والتقدم الوظيفي،بشكل أفضل وزادت قدراته على إنجاز عمله،وزادت قدرته على التعاون مع المشاكل والـصعوبات التي تواجهه في العمل، مما يعني زيادة إدراكه لمناخ العمـل وكـذلك سـنوات

الخبرة يمكن تفسيرها بصفة عامة بأن هناك علاقة موجبة بـين عـدد سـنوات الخبرة لدى الفرد ومستوى إدراكه لمناخ العمل. كما جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Hahn,1994) أظهرت أن الجنس والعمر والخبرة والمؤهل لم تكن لها دلالة إحصائية كأسباب في ترك العمل عند المدراء وهذا يعني أنه كلما تحـسن المستوى التعليمي للفرد وزادت سنوات الخبرة زاد إدراك الفرد لمناخ العمل .

10. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيا في الـصراع التنظيمـي يعزى لكل من المتغيرات(الحالة الاجتماعية،المسمى الوظيفي،المؤهل العلمـي) وللكشف لصالح من تعود الفروق في متغير الحالة الاجتماعيـة تـم اسـتخراج المتوسط الحسابي لفئة الأعزب فكانت(3.60)ولفئة المتزوجـون فكـان(3.69) وهذا يعني أن الفرو قات لصالح المتزوجون. وهذا عائد إلى أن هـذه النـسبة تعكس أن العاملين في الوزارات الأردنية يتميزون بالاستقرار الاجتماعي، وهم الذين يعلمون ما ينتج عن الصراع من عوقب لا تكون لصالحهم وبالتالي يعملون جاهدين على البعد عن الوصول إلى نقطة الصراع من فئة الأعزب.

11. أشارت النتائج إلى وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية فـي كـل مـن المتغيرين(المسمى الوظيفي،المؤهل العلمي) وان الفرو قات كانت لـصالح فئـة المدير ثم رئيس القسم ثم فئة الموظفون وأخيرا فئة مساعد مـدير،إلا إن هـذه الفرو قات لم تكن داله إحصائيا باستثناء الفرو قات بين فئة موظف ورئيس قسم فقد كانت داله إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا عائد إلى أن المدير يهتم بدرجة اكبر ومقدرا لأساليب إدارة الصراع حيث لديه الخبرة في التعامـل مع أساليب الصراع وادارته، وهو الأقدر على تحديد الأهداف وتوجيه المنظمـة على تحقيق الأهداف،وقد يعمل على خلق وتعزيز علاقات جيدة داخـل العمـل وخارجه،ويشجع المشاركات والممارسات العملية الجيدة،ثم يليه رئيس القسم ثـم فئة الموظفون وأخيرا فئة مساعد المدير .في الوقت الذي يـشير فيـه وصـف الأدوار الإدارية إلى ما هو متوقع من المدير، وقد تعود هذه النتيجة إلى امتلاك معرفة كافية،وخبرات تناسب الوضع الوظيفي الذي يشغلونه،والى طبيعة المهام التي يقوم بها المديرين وفقاً لمستوياتهم الإدارية ، وفي متغير المؤهـل العلمـي

كانت الفرو قات لصالح حملة البكالوريوس ثم حملة الثانوية العامة وأخيرا حملة الدراسات العليا،إلا أن هذه الفرو قات كانت دالة إحصائيا بين فئة البكـالوريوس والدراسات العليا، وهذا عائد إلى أن هذه الفئة تمثل الأفراد أصحاب الـشهادات العليا،هم الذين لديهم الخلفية العلمية،والمعرفة،التي تؤهلهم لتبني،الإبداع لتلبيـة رغباتهم وطموحاتهم وهذه الفئة هي التي يقع عليها مـسؤولية إدارة الـصراع والتعامل معه،وبالتالي قد يكون من يمثل هذه الفئة هم المـدراء أو المـساعدين وبالتالي لديهم علم بسلبيات وإيجابيات الصراع التنظيمي وأثره علـى المنظمـة وعلى الأفراد بشكل عام.

5. 3 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تم وضع عدداً من التوصيات منها:

1. تبني المدير برامج تدريبية أو ما يسمى تدريب الحساسية ويعني ذلك رفع قدرات ومهارات العاملين على فهم خصائصهم النفسية وفهم الآخرين.
2. وضوح التوصيف التنظيمي لاختصاص ومهام الأقسام والإدارات وهذا يقلل من الصراع التنظيمي بدرجة عالية.
3. إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوث الصراع بموجـب نظام يتيح عدالة توزيع الموارد وانسيابها حسب المهام المنوطة بكـل قـسم أو إدارة أو مادة علمية .
4. إعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية والابتعـاد بهـا عـن النمطية والروتين،مما يؤثر إيجابيا عل انجذاب العاملين نحو أداء أفضل وانتماء دائم للوزارات التي يعملون فيها.
5. أن تعمل الوزارات على إزالة المعوقات التي تحد من الانتماء وذلـك بتـشجيع العاملين على التخاص من حالات القلق والخوف التي تعيـق الانتمـاء وتنميـة الدوافع الداخلية لديهم،وذلك بتبني مبدأ الشفافية في العلاقة بين الإدارة والعاملين.

6. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة مابين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الانتماء الوظيفي لدى المدراء في الوزارات الأردنية.
7. رفع قدرة الوزارات على تبني أسلوب التنافس الإيجابي المقترن بأسلوب التعاون.
8. توفير القدرة على استخدام أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بطريقة فاعله من قبل المديرين ،لأن أسلوب التعاون يمثل أفضل أسلوب للمواجهة وحل المشكلات.

المراجع

أ: المراجع العربية:

إبراهيم، عبلة محمود، (1993)، **هيراركية الانتماءات لدى عينة مـن المثقفـين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية الآداب، القاهرة.

ابن منظور، (1988)، **لسان العرب**، المجلد السادس، دار الجبل، بيروت، لبنان.

أبو بكر سليمان، (1995)، **التضارب التنظيمي والولاء في الـشركات الـصناعية السودانية**، رسالة ماجستير،غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البلبيسي، سناء،(2003) ،**استراتيجيات إدارة الصراع التـي يـستخدمها مـديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنويـة والمعلمـين والتزامهم التنظيمي**.رسالة دكتوراه غيـر منـشورة،جامعة عمـان العربيـة للدراسات العليا، عمان،الأردن.

جواد، شوقي،(2000)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى ،دار الحامد،عمان.

حمود، محمود حنفي، (1996)، **السلوك التنظيمي والأداء**، مركز التنمية الرياض.

حنفي، عبد المنعم،(1978)، **موسوعة علم النفس والتحليل النفسي**، مكتبة مـدبولي القاهرة.

الخضور، جمال فارس،(1996)، **أنماط إدارة الـصراع لـدى مـديري المـدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهـل العلمي- عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك.

الدهان، أميمه، (1987)، **صراع المنظمة**،المجلة العربية للإدارة، عمان.

الديب، مدحت محمد،(1987)،**جوانب في الصراع التنظيمي**،المجلة العربية لـلإدارة، (ص 7-15،مجلد11، عدد3) عمان.

رحيم، إفضال، (1986)، **اسـتراتيجية لادارة الـصراع فـي المنظمـات الكبيـرة**، (ترجمة)حسين محمد، المجلة العربية لـلإدارة،(ص95، مجلـد10، عـدد1) عمان.

رمضان ريم، (2001) **أساليب إدارة الصراع الشخصي التنظيمي من وجهـة نظـر الهيئة التدريسية في جامعة دمشق**، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

الرويلي، عبدالله عواد،(2003)، **استراتيجيات مديري المدارس الثانويـة بمنطقـة الحدود الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تنميـة المهـارات الإبداعية لدى المعلمين**، مكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة أم القرى.

الحنيطي،محمد فالح،(1993)**الصراع التنظيمي:أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن** ،دراسات،مجلد 30،عدد 1.

الخرب، محمد بن عبدالله،(2000) **الصراعات الشخصية وانعكاساتها علـى الأمـن الوظيفي**،رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض.

زايد محمد ،(1995)، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فـي دولـة الإمـارات العربية** المتحدة(الإدارة العامة،ص525،553،المجلد24،العدد الرابع).

سالم، توفيق إبراهيم،(1988)، **أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن-عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية.

سلطان، محمد سعيد،(2002)،**السلوك الإنساني في المنظمات**،دار الجامعـة الجديـدة للنشر-الإسكندرية.

السويلم، خالد، (2001)،**إدارة الصراع التنظيمي دراسة مسحية على العـاملين فـي الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي**، الرياض، رسالة ماجـستير غيـر منشورة،جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الشبيني، هانم، إبراهيم،(1992**)، الانتماء والقيم دراسـة مقارنـة لمجموعـة مـن المراهقين في مجتمعات مختلفة**، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عـين شمس معهد الدراسات العليا للطفولة، القاهرة، مكتبة جل المعرفة، الرياض.

الشخص، أديب، محمد،(1994)، إدارة النزاع في المنظمات، **مجلة الإداري**، مسقط (ص59-98،عدد4،مجلد 56).

شهاب إبراهيم بدر،(1998**)** ، **معجم مصطلحات الإدارة العامـة**، مؤسـسة الرسـالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت الطبعة الأولى**.**

الضمور، سامي، (2004)،**أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي**، رسالة ماجستير، جامعة مؤته.

الطجم، عبدالله والسواط،مطلق عبـدالله (2003) ، **الـسلوك التنظيمـي: المفـاهيم والنظريات والتطبيقات**، جده، دار النوابغ للنشر والتوزيع.

حريم،حسين،(1997)،**السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد والجماعات**،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان-الأردن.

خطاب،عايدة، (1998). **الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك سعود-الرياض.

عبابنه، تميم نجيب، (1995)، **أساليب إدارة الصراع مقارنة بين مديري القطاع العام والقطاع الخاص في الأردن، دراسة تطبيقية على تطبيقية على محافظة اربد.** رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية.

عبدالوهاب، محمد علي،(1998)، دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة. **المجلـة الدوليــة للعلــوم الإداريــة**، الإمــارات العربيــة المتحــدة (ص202-220،مجلد20عدد4).

العديلي، ناصر، (1993)، **السلوك الإنساني والتنظيمي منظـور مقـارن**، معهـد الإدارة العامة، الرياض.

عسكر، سمير،(1983)،دور الصراع في الإدارة، **المجلة العربية لـلإدارة** الـسنة السابعة العدد الرابع(ص،26-38).

العميان، محمود،(2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر.

عويس، بثينه الياس، (2002)، **الأنماط القياديـة لمـديري ومـديرات المـدارس الحكومية في محافظة عجلون**، جامعة عمان العربية، رسالة ماجستير غيـر منشورة.عمان ،الأردن.

فياض، رجاء خالد، (1991)، **النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامـة، الجامعة الأردنية.

الفيروزابادي،مجد الدين يعقوب،(1968) **القاموس المحيط**، مطبعة مصطفى الجزء الثالث ط3 دمشق.

القحطاني، سالم وآخرون، (2000)، **منهج البحث في العلوم السلوكية: مع تطبيقاتها على spss** (د. ن) الرياض.

القحطاني، سالم، سعيد، شحاده،حلمي،(1997)، أسباب الصراعات التنظيمية في أجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية**، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود(ص 173،ذعدد1مجلد13).

القرعان ،عاطف، (1996)، **الموسومة بـ اثر أساليب إدارة الصراع دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة مؤته.

القريوتي، محمد، (2000**)، السلوك التنظيمي**، السلوك الفردي والجماعي في المنظمات.عمان،دار الشروق للطباعة والنشر.

الطويل،هاني عبدالرحمن،(1986**)،الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، سلوك الأفراد الجماعات في التنظيم.عمان:الجامعة الأردنية.

قطن ،طفول بنت سهل ،(2001)، **معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في، سلطنة عمان من وجهة نظرهم، واثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

كارميناتي، داريو،(2000)، **أوضاع الصراع والأزمات الإنسانية**، عمان، بحث منشور مقدم إلى منتدى الفكر العربي المنعقد في عمان في الفترة 25-26 اكتوبر (1998).

كحكي، سحر عبدالحميد، (1988)، **واقع الانتماء لدى بعض الشرائح الاجتماعية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة عين شمس كلية الآداب، قسم الاجتماع، القاهرة.

ماهر، احمد ،(2003) ،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهـارات**، مركـز التنميـة الإداري، الإسكندرية.

محمد،حامد،(1986)، **المجلة العربية للإدارة**،عمان،(ص95- 101،مجل10عدد1).

محمود، مجده محمد، (1985)، **الشخصية الفردية والانتماء**، رسالة دكتوراه غيـر منشوره، جامعة عين شمس كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، القاهرة.

المرسي، جمال الدين، (2001)، **السلوك التنظيمي ونظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة.** عمان.

المعشر، زياد يوسف ،(2005)،اتجاهات المرؤوسين نحو أسـاليب إدارة الـصراع في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن. **المجلة الأردنية فـي إدارة الأعمال،**(ص40- 68 ، المجلد1، العدد 2).

منصور، عبدالرازق حسن، (2004)، **الانتماء والاغتراب**، دار فـضاءات للنـشر والتوزيع.عمان

المومني، خالد سليمان ،(2007) ،إدارة الصراع، **مجلة رسالة المعلم.**

النمر، سعود، (1994)، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، **مجلـة جامعـة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة،** الرياض.

هـال، ريتـشارد، (2001)، **المنظمـات: هياكلهـا وعملياتهـا ومخرجاتهـا**. (ترجمة)الهاجري، سعيد، الرياض، مطابع معهد الإدارة،

هيجان، عبدالرحمن احمد ،(1996)، **ضغوط العمل ومصادرها ونتائجهـا وكيفيـة إدارتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

اليازجين، حليمة عبد الفتاح ،(2003)، **علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لـدى مديري المدارس الثانوية الحكوميـة فـي الأردن**، رسـالة دكتـوراه غيـر منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، الأردن .

ب. المراجع الإنجليزية:

Baron, R . A .(1986) . **Behavior in Organizations Understanding And Managing the Human Side of Work**. 2nd(ed).Newton: allyn and bacon, inc.

Campbll, Garym (1993). Secondary School Principals and Conflict Handling Styles. **Dissertation Abstract international**, 54 (8), 2813-A

Drucker P. F (1992). **The New Society of Organizations**. Harvard University, UK.

Dubrin, A J (1988). **Human relation - A Job Oriented Approach**. New Jersey. Prentic Hall, inc.

Gordan, C. Managing Organization, Conflict" **Management Review**, Vol. 76, NO, 5 1987, PP. 51-76 (5): 51-53.

Gray, Jerry L., &Strake, Frederick A (1988) **Organizational Behavior: Concept and Application** (Fontth (Edition) Ghiocolumbus: Merrill publishing.

Hahn, Bruce Lewis (1994) School, Superintendents, Perceptions Themselves and their board of trustees**, dissertation Abstract international**, 54 (10), 3645-A

Hoover, David Rex, (1991) Relationships Among Perception of Principals Conflict Management Behavior Silevels Of Conflict, And Organization Cliimatin high School. **Dissertation abstract internation**al, 51 (9), 2942.

Luthans, f .,(1977). **Organizational behavior**, 2nd ed. N. y McGraw-hill..

Ordaz Carmen,Fernandez-AllesMaria de la Luz,Martinez -Fierro –Camel Salustion(2006)Influence of Top Management Team Vision and Work Team characteristics on innovation, Te Spanish case, Euuropean **Journal of Innovation Management** ,Vol 9 No 2,pp.179-201

Organ, D. W. and Bateman, T. S. (1991). **Organization Behavior**. Boston: Richard D. Irwin, INC.

Robbins, Stephen (1992) **Organizational Behavior**: Concept, Controversies and Application (Third edition) New Jersey: Prentice-

Terhu, k. , w **"The effects of personality in cooperation and conflict**, " in swingie, p. ED, The structured of conflict, New York Academic press, 1970.

Thomas , K. W , and Kilmann , R. H . (1974) . Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument New York: Xicom, Inc.

Thomas, kennet w. , Conflict as The Collaborative Ethic" California **management Review** Vo1-xx1, no. 2. 1978.

Title Beverly Brown (1988). Conflict Management Styles of the a Chers
Dissertation Abstract international 48 (7),1730.

الملحق (أ)
أداة الدراسة

الملحق (أ)
أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة المحترمة ، أخي الموظف المحترم

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بدراسة بعنوان تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المديرين في الوزارات الأردنية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لإدارتها وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة .

أرجو التلطف بتعبئة فقرات الاستبانة المرفقة بموضوعيه لما في ذلك من أهمية بالغة في إنجاز هذه الدراسة وفي تشجيع البحث العلمي بشكل عام ، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . شاكرا لكم حسن تعاونكم.

الباحث
هاني خلف الطراونه
جامعة مؤتة

أولا : المتغيرات الديمغرافية

1- الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
2- الحالة الاجتماعية	أعزب ☐	متزوج ☐
3- العمر	30 سنه فأقل ☐	31-40 سنة ☐
	41 - 50 سنة ☐	51سنه فأكثر ☐
4 - الوظيفة	مدير ☐	مساعد مدير ☐
	رئيس قسم ☐	موظف ☐
5- سنوات الخدمة	اقل من5سنوات ☐	من 6-10سنوات ☐
	من 11-20 سنة ☐	21 سنة فأكثر ☐

6- المؤهل العلمي   توجيهي ☐   بكالوريوس ☐   دراسات عليا ☐

ثانيا : إجابة التساؤل الأول : ما مستوى الانتماء الوظيفي الحالي لدى العاملين في الوزارات الأردنية.العناصر التي ترتبط بمستوى الانتماء الوظيفي.

الرقم	الـفـقـــرات	أوافق بشده	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	لدي استعداد لبذل كل جهد في العمل					
2	اشعر بالانتماء الكامل لمنظمتي					
3	أتحدث بكل فخر واعتزاز عن منظمتي					
4	اخترت مكان عملي بمحض إرادتي					
5	اشعر بقدر كبير من الاهتمام بمستقبل العمل الذي أقوم به					
6	الأمانة الملقاة على عاتقي تشعرني بالانتماء لعملي					
7	اعتز بما يوجد في منظمتي من قيم ومبادئ تنظيمية					
8	يمكن أن تتأثر حياتي سلبا إذا تركت عملي					
9	لا أفكر بالنقل من الوزارة والعمل بجهة أخرى					
10	أرى أن منظمتي من افضل منظمات العمل					
11	تستحق منظمتي مني الإخلاص					
12	اشعر بأنني مدين لمنظمتي ولعملي بشكل كبير					
13	اشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائي في منظمتي					
14	اشعر بالاهتمام من جانب رؤسائي وزملائي					
15	تقوم كافة علاقات العمل على الاحترام					
16	اشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي بجهة عملي					
17	تحقق جهة عملي إشباعا لطموحاتي الشخصية					
18	يتناسب عملي مع مؤهلاتي العلمية وخبراتي الوظيفية					
19	اشعر بسعادة بالغة عندما اقضي حياتي الوظيفية في منظمتي					
20	يتلاءم الراتب مع الجهد المبذول في العمل					

ثالثا: إجابة السؤال الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعه من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل:أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي(أسلوب التعاون،أسلوب المجاملة،أسلوب التجنب،أسلوب التسوية). يرجى قراءة الفقرات ووضع اشاره (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم .

الرقم	الفقرة	أوافق بشده	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشده
أولاً	**الفقرات التي تقيس اسلوب التنافس**					
1	يحاول مديري أن يبرز موقفه					
2	يقلل مديري من الاختلافات بين الأطراف المتصارعة					
3	يتجنب مديري اتخاذ أي موقف قد يؤدي آلي الجدل					
4	يراعي مديري شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة معهم					
ثانياً	**الفقرات التي تقيس اسلوب التعاون**					
5	يناقش مديري أي مشكلة مع الموظفين لإيجاد حل يرضي الجميع					
6	يتخذ مديري الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها					
7	يحاول مديري فرض وجهة نظره					
8	يحاول مديري ألا يؤذي شعور الآخرين					
ثالثاً	**الفقرات التي تقيس اسلوب المجاملة**					
9	يناقش مديري أي مشكلة بشكل مباشر					
10	يحاول مديري آن يجد توازنا بين الأرباح والخسائر للجميع					
11	يتجنب مديري أية إزعاجات لنفسه					
12	يكون مديري حازما في تحقيق أهدافه					
رابعاً	**الفقرات التي تقيس اسلوب التجنب**					
13	يحاول مديري أن يجد طريقا للتوسط بيننا وبينه					
14	يتنازل مديري عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى					
15	يشعر مديري بأن الاختلافات بيننا لا تستحق الاهتمام					
16	يهتم مديري برغبات الآخرين عند مباشرته للتفاوض					
خامساً	**الفقرات التي تقيس اسلوب التسوية**					
17	يعمل مديري على حل خلافاتنا بشكل فوري					
18	يطرح مديري جميع المشاكل بشكل علني					
19	يستخدم مديري سلطته كي يكون القرار في صالحه					
20	يتخلى مديري عن بعض رغباته ليحافظ على علاقاته مع الآخرين					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	جهة العمل
1	أ.د حلمي يوسف شحاده	جامعة مؤتة
2	أ.د زياد يوسف المعشر	جامعة مؤتة
3	أ.د نضال صالح الحوامدة	جامعة مؤتة
4	أ.د محمد صالح القريشي	جامعة مؤتة
5	د. معتصم المجالي	جامعة مؤتة
6	د. عبدالله الصمادي	جامعة مؤتة
6	د. حسين العزب	جامعة مؤتة
5	د. محمد الحراحشه	جامعة مؤتة
6	أ. حسين الحمد	جامعة مؤتة

الملحق (ج)

قائمة بأسماء الوزارات الأردنية المختارة

الملحق (ج)
الوزارات الأردنية

الرقم	الوزارة	العدد
1	وزارة الداخلية	500
2	وزارة الزراعة	498
3	وزارة الخارجية	3346
4	وزارة المياه والري	123
5	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	428
6	وزارة البيئة	130
7	وزارة العمل	594
8	وزارة الأوقاف	165
9	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	150
10	وزارة المالية	1190
11	وزارة الصحة	170
12	وزارة السياحة والآثار	250
13	وزارة التنمية الاجتماعية	100
14	وزارة الشؤون البلدية	235
15	وزارة تطوير القطاع العام	52
16	وزارة التربية والتعليم	1635
17	وزارة الصناعة والتجارة	540
18	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	190
19	وزارة الثقافة	430
20	وزارة النقل	96
21	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	328
22	وزارة الأشغال العامة والإسكان	475
23	وزارة العدل	192